

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

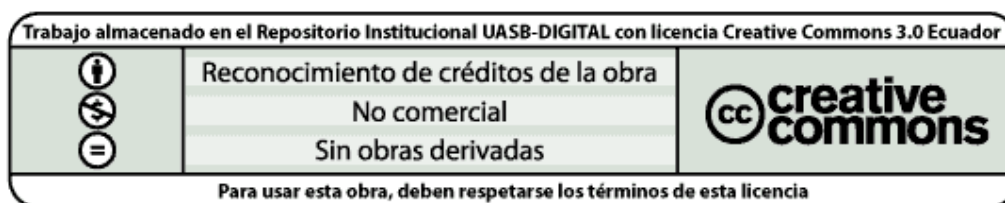
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción
laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía.
Ltda.**

Autora: Lizeth Paredes Alfaro

Director: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Lizeth Alexandra Paredes Alfaro, autor/a de la tesis intitulada “Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar la influencia que tiene el estrés laboral sobre los niveles de satisfacción laboral, la cual se llevó a cabo en “Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda., una empresa dedicada a la comercialización de insumos de belleza y gastronomía.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con la finalidad de obtener un diagnóstico sobre los niveles actuales de estrés y la satisfacción laboral en la empresa. Para ello, se aplicó el “Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23” de Meliá y Peiró a una muestra de 80 colaboradores.

Se encontró a partir de un análisis estadístico que los niveles de estrés laboral en la empresa son bajos, siendo la tecnología, la influencia del líder y el respaldo de grupo, las principales causas que más afectan a esta variable. Con respecto a la satisfacción, los hallazgos indican que la mayoría del personal se encuentra satisfecho, siendo los factores de participación y satisfacción intrínseca, los que más inciden sobre esta variable.

Para determinar la relación entre el estrés y la satisfacción laboral, se realizó un análisis estadístico del Chi-Cuadrado, con el cual se concluyó que no existe ninguna relación entre las variables, es decir que el estrés y la satisfacción laboral son independientes entre sí.

Finalmente, se presenta una propuesta que toma en cuenta los principales hallazgos encontrados para tomar medidas que permitan disminuir el estrés laboral y aumentar la satisfacción en el personal de la empresa.

Palabras clave: Estrés laboral, satisfacción, trabajo, motivación, organización.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a mis padres, Ruth y Gustavo, por brindarme todas las facilidades para realizar mis estudios de maestría y apoyarme durante esta etapa de mi vida.

A Emilio, por ser un hermano ejemplar y por todos los momentos que hemos compartido juntos.

A Daniel, por brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mis compañeros, Carla, Pamela y Omar, por haber formado parte de mi vida durante mi trayectoria en la Universidad Andina Simón Bolívar.

A mis amigos y familia en general, por estar presentes en los buenos y malos momentos de mi vida.

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a la familia Montero, por haberme permitido realizar la investigación en su prestigiosa empresa y haberme proporcionado las facilidades necesarias para completar satisfactoriamente el presente trabajo.

Además, quisiera agradecer de forma especial a todos los colaboradores de Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda. que formaron parte del presente estudio. Gracias a su participación y colaboración durante las distintas etapas, se ha logrado la realización de la presente investigación.

También quisiera agradecer a mi tutor de tesis, el Sr. Jorge Hurtado, por haberme guiado en el proceso de elaboración de este trabajo.

Índice

Introducción	8
Antecedentes	10
A.1. Breve descripción del problema	10
A.2. Pregunta de investigación.....	10
A.3. Objetivo General	10
A.4. Objetivos Específicos	10
A.5. Hipótesis	11
A.6. Metodología.....	11
A.6.1 Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS.....	11
A.6.2 Cuestionario de satisfacción laboral S20/23.....	13
Capítulo Primero.....	14
Descripción de la empresa	14
1.1 Información de la empresa	14
1.2 Misión.....	14
1.3 Visión	14
1.4 Objetivos de la empresa	14
1.5 Planteamiento del problema	15
Capítulo Segundo.....	17
Marco Teórico.....	17
2.1 Estrés laboral	17
2.1.1 Definición de estrés laboral	17
2.1.2 Manifestación del estrés laboral	19
2.1.3 Causas de estrés laboral	21
2.1.4 Tipos de estrés laboral	26
2.1.5 Fases del estrés laboral	28
2.1.6 Consecuencias del estrés laboral.....	29
2.2 Satisfacción Laboral	32
2.2.1 Definición de satisfacción laboral.....	32
2.2.2 Teorías de satisfacción laboral.....	33
2.2.3 Fuentes de satisfacción en el trabajo.....	36
2.2.4 Actitudes relacionadas con la satisfacción laboral	36
2.2.5 Dimensiones de la satisfacción laboral	37
2.2.6 Consecuencias de la satisfacción laboral	38
Capítulo Tercero	40

Análisis de datos	40
3.1 Diagnóstico del estrés laboral.....	40
3.1.1 Análisis de los niveles de estrés laboral.....	41
3.1.2 Análisis de los factores del estrés laboral	42
3.2 Diagnóstico de la satisfacción laboral	68
3.2.1 Análisis de los niveles de satisfacción laboral en la empresa.....	68
3.2.2 Análisis de los factores de la satisfacción laboral.....	69
3.3 Análisis de la relación entre el estrés y la satisfacción laboral	93
Conclusiones.....	95
Recomendaciones	97
Bibliografía	98
Anexos	101
Anexo 1: Aporte de la investigación	102
Introducción de la propuesta	102
Objetivos de la propuesta	102
Relevancia de la propuesta	103
Desarrollo de la propuesta.....	103
Difusión de estrategias para el manejo del estrés	103
Medidas a nivel organizacional	105
Capacitación constante al personal para un mejor desempeño	106
Integración y trabajo en equipo.	108
Mejoramiento de las habilidades de liderazgo	110
Establecimiento de programas de motivación laboral.....	111
Mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo	112
Adaptación de horarios de trabajo	113
Impactos de la implementación de la propuesta.....	113
Impacto sobre la empresa	113
Impacto sobre el bienestar del personal.....	114
Impacto económico	114
Cronograma de actividades	115
Anexo 2: Cuestionario de Estrés Laboral OIT - OMS	116
Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.....	118
Anexo 4: Formato de Entrevista Semiestructurada	120

Introducción

Actualmente, el estrés y la satisfacción laboral se han convertido en dos variables muy importantes en el mundo organizacional, puesto que influyen sobre el personal y los resultados que puede conseguir una empresa.

La presente investigación, titulada “Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.” tiene como finalidad analizar cómo se correlacionan las variables de estrés y satisfacción laboral, en una empresa dedicada a la comercialización de insumos profesionales.

Para presentar la información obtenida durante el proceso de investigación realizado, se ha dividido el presente documento en diferentes secciones, las cuales se detallan a continuación.

En los antecedentes, se presenta una descripción breve del problema, los objetivos e hipótesis de investigación. En esta sección también se incluye una explicación breve sobre la metodología utilizada para recabar información, así como cada una de las herramientas utilizadas para ambas variables.

En el primer capítulo, se detalla la información más relevante sobre la empresa, como su misión, visión y objetivos. Además, se plantea el problema tomando en cuenta las variables de estrés y satisfacción laboral dentro del contexto organizacional de Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico, analizando las principales definiciones tanto para el estrés como para la satisfacción laboral. Con respecto al estrés laboral, se exponen sus principales síntomas y manifestaciones, causas, factores, clasificaciones, fases de aparición y sus principales consecuencias, tanto a nivel personal como a nivel organizacional. En relación a la satisfacción laboral, se presentan teorías motivacionales, fuentes de satisfacción en el trabajo, actitudes relacionadas, principales dimensiones y consecuencias de la satisfacción laboral.

En el tercer capítulo, se analiza la información obtenida durante el proceso de investigación, con lo cual se obtiene un diagnóstico de los niveles de estrés y satisfacción laboral en la empresa. Con esta información, se presenta un análisis estadístico correlacional de Chi-cuadrado con la finalidad de determinar la relación entre ambas variables.

En el cuarto capítulo, se incluye el aporte de la investigación, el cual es una propuesta de planificación para la reducción de los niveles de estrés laboral y el mejoramiento de la satisfacción laboral. La propuesta toma en cuenta los principales hallazgos de la investigación para combatir aquellos factores con mayores deficiencias tanto para el estrés como para la satisfacción laboral.

Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación realizada, conjuntamente con algunas recomendaciones para la empresa con respecto a los principales hallazgos encontrados y la implementación de la propuesta.

Antecedentes

A.1. Breve descripción del problema

En la actualidad, son cada vez mayores las demandas y exigencias a las cuales se enfrentan las personas en sus puestos de trabajo. De hecho, los actuales ritmos de trabajo repercuten significativamente sobre el bienestar físico, psicológico y social de los trabajadores; llegando incluso al punto de provocar una serie de reacciones estrechamente relacionadas al estrés laboral.

Evidentemente, el estrés laboral dificulta la ejecución de ciertas tareas y actividades de trabajo, lo que, al presentarse de forma constante, se convierte en un problema para el trabajador, lo cual repercute también sobre la organización. Cuando un trabajador experimenta estrés laboral, esto podría afectar también su nivel de satisfacción laboral, es decir, sobre el grado de conformidad de la persona con respecto a su entorno de trabajo.

Por ello, en base al estudio de estrés y satisfacción laboral, con la presente investigación se busca determinar cómo afecta el estrés laboral sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, que para propósitos de esta investigación se la realizará en la empresa Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

A.2. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el estrés laboral sobre los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.?

A.3. Objetivo General

- Determinar la influencia que tiene el estrés laboral sobre los niveles de satisfacción laboral en el personal de la empresa Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

A.4. Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que contribuyen a que el personal de la empresa padezca estrés laboral.
- Determinar los niveles de satisfacción laboral del personal de la empresa

- Establecer la relación existente entre estrés laboral y satisfacción laboral a partir de un análisis estadístico correlacional de ambas variables.
- Proponer medidas correctivas que permitan la reducción de los niveles de estrés laboral y la mejora de la satisfacción del personal de la empresa.

A.5. Hipótesis

- Existe una relación negativa entre el estrés laboral y la satisfacción con el trabajo, de manera que los trabajadores que padecen de estrés laboral tienden a sentirse menos satisfechos con respecto a su trabajo.

A.6. Metodología

Para realizar la presente investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo con la finalidad de obtener información relevante sobre el estrés y la satisfacción laboral en la empresa Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda. Para ello, se aplicaron dos instrumentos de medición: la “Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23”, los cuales se explican con mayor detalle, posteriormente.

Para recolectar la información, se aplicaron ambas herramientas a la mayoría de colaboradores de la empresa, sumando un total de 80 trabajadores, de los cuales el 75% fueron mujeres y el 25% restante, hombres, con una edad promedio de 32,4 años. De los participantes, el 26% corresponden al área administrativa y el 74% restante laboran en almacenes.

A continuación, se describen cada una de las herramientas utilizadas.

A.6.1 Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS

Para medir el nivel de estrés laboral se utilizó el Cuestionario sobre Estrés Laboral de la OIT-OMS (Ver Anexo 1), el cual consta de 25 ítems que permiten valorar estresores laborales enfocándose en diversos aspectos tales como: las condiciones ambientales de trabajo, factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo, estilos de dirección y liderazgo, la gestión de recursos humanos, las nuevas tecnologías, la estructura organizacional e incluso aspectos relacionados al clima organizacional.

Para cada pregunta, se debe indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés, según la escala: nunca (1), raras veces (2), ocasionalmente (3), algunas veces (4), frecuentemente (5), generalmente (6) y siempre (7).

Las respuestas de cada ítem se agrupan en diferentes estresores laborales, de tal manera que el cuestionario permite identificar 7 factores diferentes. A continuación se presenta una tabla en la cual se indican los ítems que corresponden a cada factor:

Tabla 1.

Ítems por cada factor del estrés laboral

Factor	Ítems
Respaldo del grupo	8, 19, 23
Falta de cohesión	7, 9, 18, 21
Influencia del líder	5, 6, 13, 17
Territorio organizacional	3, 15, 22
Tecnología	4, 14, 25
Estructura organizacional	2, 12, 16, 24
Clima organizacional	1, 10, 11, 20

Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Llanea Álvarez, Javier. F. "Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Manual para la formación del especialista". Valladolid: Lex Nova, 2009

La interpretación con respecto a los niveles de estrés se determina a partir de la sumatoria de cada ítem del cuestionario, de tal manera que el valor total nos indica el nivel de estrés experimentado por la persona, conforme a la siguiente escala:

Tabla 2.

Niveles de estrés de acuerdo al instrumento de la OIT-OMS

Nivel de estrés	Sumatoria
Bajo nivel de estrés	< 90,2
Nivel intermedio	90,3 – 117,2
Estrés	117,3 – 153,2
Alto nivel de estrés	> 153,3

Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Llanea Álvarez, Javier. F. "Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Manual para la formación del especialista". Valladolid: Lex Nova, 2009

A.6.2 Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

Para valorar la satisfacción laboral se utilizó la segunda versión del “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23” (Ver Anexo No. 2) de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998), el mismo que contiene 23 ítems que permiten valorar la satisfacción laboral agrupándolos en 5 factores: el ambiente físico, las prestaciones, la supervisión, el nivel de participación y la satisfacción intrínseca con el trabajo. En la siguiente tabla se presenta los ítems que corresponden a cada factor:

Tabla 3.

Ítems por cada factor de satisfacción laboral

Factor	Ítems
Satisfacción intrínseca del trabajo	1, 2, 3, 5
Satisfacción con el ambiente físico	6, 7, 8, 9, 10
Satisfacción con las prestaciones	4, 11, 12, 22, 23
Satisfacción con la supervisión	13, 14, 15, 16, 17, 18
Satisfacción con la participación.	19, 20, 21

Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5. 59-74

En cada ítem se debe indicar el grado de insatisfacción o satisfacción del colaborador con respecto a ciertos aspectos del trabajo de acuerdo a la siguiente escala: muy insatisfecho, bastante insatisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho.

Cabe recalcar que este instrumento resulta de gran utilidad para la presente investigación puesto que permite identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados en los factores anteriormente mencionados.

Capítulo Primero

Descripción de la empresa

1.1 Información de la empresa

Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda. es una empresa familiar que se dedica principalmente a la comercialización de insumos profesionales de gastronomía y belleza. Actualmente, cuenta con once sucursales distribuidas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato y un equipo de 150 colaboradores. La compañía se conoce comercialmente como “Almacenes Montero” y ha logrado un importante posicionamiento a nivel nacional en los últimos años.

1.2 Misión

Ofrecer insumos y equipos de calidad profesional que satisfagan las necesidades de alto desempeño de nuestros clientes como un mecanismo de especialización y fidelización, para lograr rentabilidad y un crecimiento sostenible de la compañía a través de un equipo humano calificado, comprometido y con vocación de servicio.

1.3 Visión

- Ampliar la cobertura a nivel nacional a través de la apertura de tiendas y comercio electrónico.
- Ser la principal cadena de “Beauty Supplier” por cobertura y especialización.
- Ser la primera opción de insumos y equipos gastronómicos.
- Ser un participante importante en el comercio electrónico en las categorías de productos e insumos de belleza y gastronomía de nuestra especialización.

1.4 Objetivos de la empresa

- Crecer el 5% en ventas con base al 2015.
- Crecer el 7% en utilidad neta con base al 2015.
- Abrir tres nuevos locales.
- Remodelar el local Recreo.

1.5 Planteamiento del problema

Debido a la naturaleza comercial del negocio, “Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.”, requiere que su personal dedique mucho esfuerzo, dedicación y tiempo a su trabajo. Sin embargo, los actuales ritmos laborales repercuten significativamente sobre el bienestar físico, psicológico y social de los trabajadores; lo que podría provocar una serie de reacciones estrechamente relacionadas al estrés laboral.

El departamento médico de la empresa ha informado sobre empleados que han presentado sintomatología que podría estar asociada al estrés laboral. Los síntomas que se reportan con mayor frecuencia son tensión en cuello y espalda, dolores de cabeza y trastornos gastrointestinales. Debido a la presencia de estos casos, se ve la necesidad de tratar este padecimiento con la finalidad de brindar mejores condiciones laborales que permitan atenuar los niveles actuales de estrés en la compañía.

Entre otros antecedentes, en base a una medición de riesgo psicosocial realizada en la empresa en el 2014, se encontró que existen algunos factores psicosociales que podrían estar estrechamente relacionados con el apareamiento de síntomas de estrés laboral, entre las cuales se puede observar que las que tienen mayor impacto de manera general son: las demandas psicológicas y el tiempo de trabajo.

Las demandas psicológicas hacen referencia a las distintas exigencias cognitivas y emocionales a las que se ha de hacer frente en el trabajo. A nivel cognitivo, los trabajadores realizan un esfuerzo intelectual que involucra una gran carga laboral. Mientras que, a nivel emocional, existe una alta implicación emocional debido a que la mayoría del personal mantiene contacto con los clientes.

Con respecto al tiempo de trabajo, debido a que la mayor parte del personal labora en centros comerciales, se requiere que cumplan con horarios de trabajo en turnos extendidos, fines de semana e incluso feriados. De igual manera, existen trabajadores que debido a la gran responsabilidad que tienen en sus funciones, dedican más tiempo al desarrollo de sus funciones, descuidando en cierta manera su vida personal y familiar.

En base a las investigaciones y mediciones realizadas en la empresa, se puede observar que existen diversas razones por las cuales los colaboradores de Insumos Profesionales Insuporf Cía. Ltda. podrían estar expuesto al estrés laboral. Sin lugar a duda, este padecimiento tiene principalmente consecuencias negativas para el personal, puesto que dificulta la ejecución de ciertas tareas y actividades de trabajo, lo que, al presentarse de forma constante, se convierte en un problema no solo para el empleado, sino que repercute también sobre los resultados de la organización.

Cuando una persona experimenta estrés, podría verse afectado también su nivel de satisfacción laboral. Este indicador resulta muy importante para la empresa, puesto que, para llegar a una máxima capacidad productiva y alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario asegurar que los colaboradores tengan los incentivos y la motivación suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades y funciones de forma exitosa.

En “Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.” no se han realizado anteriormente estudios sobre satisfacción laboral. En base al manejo de personal que se ha llevado en el departamento de Talento Humano, se puede ver que en términos generales, pocos trabajadores han manifestado su descontento con algún aspecto específico relacionado con su trabajo. Sin embargo, esto es una apreciación general, por lo que resulta importante tener una medición precisa que permita valorar los niveles de satisfacción laboral y poder tomar acciones correctivas.

A pesar de que el estrés y la satisfacción laboral han sido objetos de estudio de muchos investigadores durante los últimos años, la mayoría de investigaciones los aborda de manera independiente. Por ello, el presente trabajo busca realizar un análisis que permita correlacionar ambas variables a fin de determinar cuál es la relación existente (si la hay) entre el estrés y la satisfacción laboral en la empresa Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

El diagnóstico obtenido a través de una medición de estrés y satisfacción laboral, contribuye a una mejor gestión de estas variables en la organización, ya que proporciona información útil para tomar acciones correctivas, proponer planes de mejora y técnicas de afrontamiento que permitan a los directivos atenuar los niveles de estrés laboral y aumentar los niveles de satisfacción del personal en Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

Capítulo Segundo

Marco Teórico

2.1 Estrés laboral

El estrés laboral es uno de los factores de riesgo psicosocial de mayor afectación a nivel mundial. De acuerdo a las investigaciones, al menos un tercio de la fuerza laboral ha padecido este tipo de estrés en un periodo de un año (Williams y Cooper 2004, 36). De hecho, el estrés laboral afecta a personas de cualquier profesión, edad, sexo, nacionalidad o nivel educativo y puede darse en cualquier tipo de empresa.

Debido a que hoy en día los trabajadores están expuestos a grandes exigencias y dificultades, el estrés laboral se ha convertido en un grave problema que necesita ser estudiado y abordado para mejorar las condiciones de trabajo en nuestras organizaciones. Por ello, a lo largo del presente capítulo se profundizará y se analizará sobre los aspectos más relevantes del estrés laboral.

2.1.1 Definición de estrés laboral

A lo largo de los años, diversos autores han propuesto diferentes definiciones sobre el “estrés”. El término proviene del griego “stringere” que significa “provocar tensión”. Sin embargo, la delimitación conceptual resulta difícil, puesto que a lo largo del tiempo, el término ha adquirido una gran variedad de significados dependiendo de su enfoque conceptual. Sobre la definición del estrés, existen principalmente tres enfoques: el fisiológico, el ingenieril y el psicológico (Del Hoyo 2004, 21), los cuales se describen a continuación.

Enfoque fisiológico

Los primeros enfoques conceptuales del estrés surgen a partir de las reacciones fisiológicas del organismo ante situaciones estresantes. De hecho, uno de los pioneros en el estudio del estrés fue el médico húngaro Hans Selye, quien definió el estrés como un “conjunto de respuestas somáticas, autonómicas y conductuales inespecíficas, frente a agresiones procedentes del ambiente que impliquen una

demanda psicofísica aumentada o un riesgo para el organismo y su conjunto” (en Leivobivh y Schmidt 2002, 12).

Se puede ver que este enfoque caracteriza al estrés principalmente como una serie de respuestas orgánicas y funcionales del organismo ante estímulos y situaciones nocivos del ambiente que se pueden dar en distintas fases y que ocasiona reacciones inoportunas y poco adecuadas por parte de quienes la padecen.

Enfoque psicológico

El enfoque psicológico del estrés toma en cuenta la valoración subjetiva de las personas ante diferentes tipos de situaciones estresantes. De esta manera, al estrés se lo puede concebir como un estado cognitivo que se basa en la percepción que tiene el individuo para adaptarse al entorno, la organización y el contenido del trabajo (Del Hoyo 2004, 23). Bajo este enfoque cabe recalcar que el estrés no depende solamente de los estímulos nocivos que se puedan presentar en el entorno, sino también depende mucho de la capacidad de la persona para adaptarse a diferentes contextos.

Enfoque integral: Estrés laboral

Una vez analizados los diferentes enfoques y la evolución que ha tenido el concepto de estrés laboral, en base a la literatura revisada y desde una perspectiva integradora, se ha tomado para propósitos de la presente investigación la definición de estrés laboral de la Comisión Europea que lo define como:

“un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos” (en Moreno y Báez 2010, 22)

Bajo la definición anteriormente citada, se puede ver que el estrés abarca los componentes fisiológicos, emocionales, cognitivos y comportamentales como reacciones normales de los individuos ante contextos de gran exigencia. El concepto también indica que el estrés es un proceso que surge como consecuencia de situaciones difíciles y demandantes experimentadas por el individuo durante la ejecución de su trabajo. Cuando una persona no logra responder ante estas situaciones, empieza a experimentar estrés, lo que le puede llegar afectar sobre su

bienestar e incluso sobre su salud. A largo plazo, puede ocasionar efectos graves tanto para la salud y bienestar del trabajador, como para los resultados que espera conseguir la organización.

2.1.2 Manifestación del estrés laboral

Los principales síntomas del estrés empiezan a surgir de manera sutil a nivel físico, cognitivo, emocional y conductual. Los primeros síntomas normalmente aparecen como ansiedad, nerviosismo, sentimientos de tristeza, entre otros. Sin embargo, cuando dichos síntomas no son tratados a tiempo pueden ir empeorando con el paso del tiempo. Cuando los trabajadores padecen de estrés laboral esto también tiene serias implicaciones a nivel organizacional, ya que los trabajadores podrían tener una baja en su productividad y desempeño laboral, puede aumentar el ausentismo, lo que a largo plazo afecta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Síntomas físicos

Entre los principales síntomas físicos que genera el estrés se encuentran: la disminución de las defensas del organismo, el aumento de la frecuencia cardiaca, de la coagulación de la sangre y de la capacidad respiratoria (Azcuena 2011, 108).

Además, el estrés también puede contribuir a que se produzcan palpitaciones, temblores, sudoración excesiva, vómitos, mareos, úlceras, hiperactividad, tensión muscular, dolores de cabeza, fatiga, dolores de cuello, respiración agitada, insomnio, problemas en la piel, herpes labial, escurrimiento nasal, garganta irritada, úlceras, entre otros (Clayton 2013, 18).

En casos extremos, el estrés puede convertirse en un padecimiento crónico con efectos nocivos para la salud, por lo que resulta importante su intervención a tiempo para evitar futuras complicaciones. También es importante mencionar que algunos de estos síntomas podrían deberse a algún otro signo de enfermedad por lo que es aconsejable acudir donde un profesional para un mejor diagnóstico.

Síntomas cognitivos e intelectuales

Las personas que sufren de estrés laboral tienden a sufrir alteraciones a nivel cognitivo e intelectual. Entre los principales síntomas están: tener pensamientos negativos, tener miedo al fracaso, ser demasiado exigentes y críticos consigo mismos, tener dificultad para concentrarse y tomar decisiones. Otros síntomas incluyen la incapacidad para procesar información, dificultades para poner atención, aprender cosas nuevas y memorizar (Clayton 2013, 18).

Cuando las personas presentan este tipo de sintomatología, esto repercute negativamente sobre el bienestar emocional y psicológico de quienes lo padecen. Cuando la exposición al estresor es intensa, frecuente y prolongada, el trabajador se vuelve vulnerable a alteraciones en la interpretación, lo cual se manifiesta en pensamientos ilógicos, catastróficos, etc. (Azcuenaga 2011, 107).

Síntomas emocionales

Los principales síntomas del estrés laboral que se experimentan con mayor frecuencia están relacionados principalmente con cambios en los estados de ánimo. Normalmente las personas se tornan nerviosas y están constantemente preocupadas por los resultados de su trabajo. Otros síntomas que son comunes son: el retraimiento, los sentimientos de culpa, la depresión, tener poca estima, la amenaza, la ineptitud, el llanto y la irritabilidad. Esta sintomatología dificulta a que las personas se relajen con facilidad, razón por la cual, conforme las personas experimentan estrés laboral, los niveles de angustia pueden aumentar, lo que dificulta que reaccionen de manera adecuada en eventos imprevistos y desagradables (Clayton 2013, 17)

Síntomas conductuales

A nivel conductual, las personas que padecen estrés tienen una mayor propensión a mantener un estilo de vida acelerado lo que los lleva a trabajar más horas, dedicando menos tiempo a actividades de relajación y descuidando su aspecto y cuidado personal. Como consecuencia pueden sufrir desórdenes físicos que alteran sus comportamientos normales (Clayton 2013, 18).

Entre los principales cambios que se presentan a nivel conductual, se encuentran: comer en demasía, ingerir comida chatarra, dificultad para conciliar el sueño, despertarse intempestivamente, tener problemas para realizar tareas simples, cometer errores, olvidarse de las cosas, mantener conductas agresivas y comportamientos antisociales, aumentan los niveles de irritabilidad, y se incrementa el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas (Azcuenaga 2011, 107).

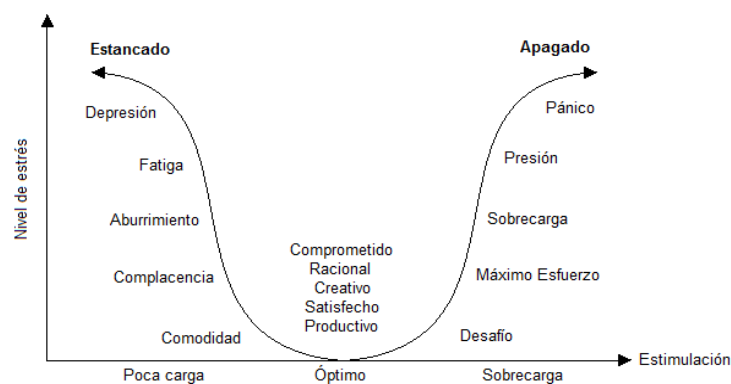
Cuando la exposición es muy intensa, se repite frecuentemente y dura de forma prolongada, se pueden producir enfermedades e incluso la muerte prematura por problemas respiratorios, cardiovasculares, accidentes e incluso suicidios (Azcuenaga 2011, 108).

2.1.3 Causas de estrés laboral

Todos los seres humanos en alguna ocasión nos hemos enfrentado a un suceso estresante. Por ello, resulta importante saber reconocer los factores que nos llevan a padecer estrés para mantener niveles de excitación y productividad óptimos. Muchas veces se ha sostenido la creencia de que solamente el tener mucha presión puede causarnos estrés, sin embargo, tener poca tensión también puede resultar estresante, como se muestra en el gráfico 1 (Clayton 2013, 28). Por ello es importante tratar de mantener un equilibrio entre los niveles de estrés experimentados y la carga de trabajo para sentirnos productivos, satisfechos y comprometidos con nuestro trabajo.

Gráfico 1.

Niveles de estrés y estimulación



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Clayton, Mike. *Tips efectivos para manejar el estrés en cualquier situación*. México: Trillas, 2013.

Existen diversos factores que pueden causar estrés laboral, los cuales surgen normalmente cuando al individuo le resulta difícil enfrentarse a una determinada tensión que persiste en el tiempo. Estas condiciones que tienden a generar tensiones se conocen según Guizar como “tensores” y son normalmente fuente de estrés. Según este autor, existen dos fuentes principales de tensores, las primeras están relacionadas con factores relativos al trabajo, mientras que las segundas están asociadas a factores personales, ajenos al trabajo (Guizar 2008, 386).

Otros autores, han identificado las causas del estrés laboral a partir de los “estresores”, los cuales se definen como: “cualquier suceso, situación, persona u objeto que genera una respuesta de estrés sobre el individuo” (Azcuenaga 2011, 103). Los estresores se clasifican en internos y externos, los primeros se refieren a características personales del individuo, mientras que los segundos, se refieren a factores ajenos a las características de la persona.

Tomando en cuenta los conceptos de “tensores” de Guizar y “estresores” de Azcuenaga se pueden ver que son conceptos muy similares que buscan identificar causas internas y externas de estrés laboral. Otros autores utilizan los conceptos de “estresor” para referirse a sucesos externos y “tensor” para referirse a estados internos, aunque algunos los utilizan de forma indistinta (Leibovich y Schufer 2002, 11).

A pesar de que la clasificación de las fuentes de estrés laboral en “estresores” o “tensores” puede resultar práctica y sencilla, Moreno y Báez, mencionan una clasificación más específica, que permite abarcar de mejor manera las diferentes causas del estrés. Esta categorización comprende los factores organizacionales y los laborales (Moreno y Báez 2010, 7).

A continuación se presenta esta clasificación tomando en cuenta los distintos componentes de cada categoría en función de la literatura revisada en diversos autores.

Factores organizacionales

Los factores organizacionales están relacionados con las condiciones relativas a la empresa, por lo tanto va a depender en gran medida del tamaño y actividad de la empresa, de sus políticas, de la estructura organizacional, del prestigio que tenga la empresa en el mercado, entre otras. Los factores organizacionales que pueden

contribuir a que el personal sufra de estrés laboral se detallan a continuación (Moreno y Báez 2010, 7).

- *Cultura organizacional*: Este factor se refiere a la cultura de la empresa, entre los cuales puede existir: mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales.
- *Política y filosofía de la organización*: se refiere a las políticas de la empresa en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos, a la estrategia empresarial, a las políticas de seguridad y salud y la responsabilidad social.
- *Relaciones industriales*: Incluye aspectos como la representación sindical, a los tipos de convenios colectivos que tenga la organización.

Factores relacionados al trabajo

Los factores relacionados al trabajo están relacionados con el grado de adecuación que tenga el colaborador en función de sus capacidades y expectativas con las funciones y tareas de trabajo que le son encomendadas. De tal manera que el estrés laboral se producirá cuando exista una incongruencia entre las habilidades e intereses del trabajador y su destreza para enfrentarlas. Según Del Hoyo, los principales estresores son la inadecuada carga mental y el control sobre la tarea (Del Hoyo 2004, 35).

En base de la literatura revisada en varios autores, a continuación se presentan los factores relacionados con el trabajo que contribuyen a que la gente padezca estrés laboral.

- *Carga mental*: Implica un alto grado de energía y capacidad mental para que la persona pueda desarrollar la tarea.
- *Control sobre la tarea*: Se refiere al grado en que el ambiente de trabajo permite al colaborador controlar las actividades a realizar, está determinado en función de la autonomía, iniciativa y responsabilidad del trabajador.
- *Carga de trabajo*: Se refiere a un exceso en la cantidad de trabajo, o también a periodos de tiempo con poca o ninguna tarea a realizar.

- *Presiones de tiempo:* Este factor incluye ritmos acelerados de trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización de trabajos y tiempo insuficiente para hacer bien el trabajo.
- *Contenido de trabajo:* Involucra realizar un trabajo monótono y sin variedad, los ciclos de trabajo son cortos, se encuentra poco sentido del trabajo y el uso de las capacidades y habilidades personales es bajo.
- *Horarios:* Este factor incluye los turnos rotativos, trabajo nocturno, horarios inflexibles y/o extensos, la falta de tiempo para interactuar y mantener un balance entre la vida personal y profesional.
- *Relación familia – trabajo:* falta de un equilibrio entre las actividades familiares y el trabajo.
- *Ambigüedad de funciones:* Comprende el desconocimiento o desinformación sobre las funciones de trabajo, tener dificultades para el cumplimiento de objetivos, lo que tiene repercusiones sobre el desempeño laboral.
- *Desarrollo de carrera:* Desconocimiento e incertidumbre sobre planes de carrera, ascensos, promociones y procesos de remuneración, existe baja retribución económica e incluso inseguridad contractual.
- *Insatisfacción laboral:* niveles bajos de satisfacción debido al tipo de trabajo realizado o los resultados obtenidos como consecuencia de su trabajo.
- *Autoridad insuficiente:* Poco o escaso control sobre el trabajo y los procesos organizacionales
- *Supervisión deficiente:* Poca o ninguna guía para realizar el trabajo, no existen respuestas, ni reconocimientos por parte del supervisor.
- *Cambios constantes:* Inestabilidad y cambios con respecto a políticas y procedimientos del área de trabajo y de la organización en general.
- *Clima laboral negativo:* Percepción de un ambiente negativo de trabajo.
- *Ambiente físico:* Se refiere al efecto que pueden tener las condiciones de trabajo como: iluminación, ruido, vibraciones, temperatura, toxicidad y la disposición del espacio físico sobre los niveles de estrés.

Características personales

El estrés laboral puede originarse también debido a factores individuales. Hay que tener en cuenta que cada ser humano es un mundo totalmente diferente debido a sus experiencias, sentimientos, actitudes y aptitudes, su personalidad, etc. Por esta razón, la manera en que cada persona reaccione ante un evento estresante puede variar mucho de una persona a otra.

Algunas de las características individuales que pueden determinar la forma en que una persona responde al estrés son (Fernández 2010, 32):

- *El cansancio psíquico y/o fatiga permanente:* El trabajador se encuentra en un estado en el que siente que sus expectativas y aspiraciones no pueden ser satisfechas.
- *Ansiedad:* Se refiere a la predisposición de la persona a experimentar ansiedad, la cual normalmente acompaña a los estados de estrés.
- *Características personales:* edad, raza, género, nivel socioeconómico, etc.
- *Situación personal del trabajador:* Actitud personal, virtudes y defectos personales, cultura, necesidades.

Además otros factores personales del estrés laboral, según otros autores son:

- *Capacidad y competencias inadecuadas:* el trabajador no ha recibido una formación adecuada para realizar satisfactoriamente su trabajo, por lo que se pueden producir errores que generan altos costos y que pueden convertirse en riesgos para la salud y el bienestar de terceros (Azcuena 2011, 113)
- *Calidad de las relaciones interpersonales y apoyo social:* Aislamiento físico o social, conflictos interpersonales, falta de apoyo familiar o social (Leivovich y Schufer 2002, 24).
- *Personalidad:* se refiere a los patrones de conducta que tienen las personas para enfrentarse a los eventos estresantes. Según Guizar (2008, 387) existen dos tipos de personalidades que afrontan el estrés:
 - *Personalidad tipo "A":* Se caracterizan por ser personas impetuosas, competitivas, rápidas, hiperactivas y hostiles. Se proponen metas difíciles y se someten a presiones para alcanzarlas. Este tipo de personas es más vulnerable a tensionarse y a padecer de estrés laboral.

- *Personalidad tipo “B”*: Este tipo de personas tienen una actitud más relajada, se caracterizan por ser confiados y tranquilos. Tienden a aceptar las situaciones como se presentan, sin tener la necesidad de enfrentarlas o cambiarlas. Este tipo de personas presenta menor propensión a experimentar problemas que les provoquen tensión.

2.1.4 Tipos de estrés laboral

Según algunas fuentes existen diversas clasificaciones del estrés, las cuales se explican con mayor detalle a continuación (Fernández 2010, 91) y (Comisión Ejecutiva Confederal de la UGT 2006, 13).

Por su duración

Esta clasificación del estrés considera principalmente el lapso de tiempo en el cual la persona experimenta el estrés, clasificando al estrés de la siguiente manera:

- *Estrés agudo*: Su principal característica es que aparece ante una agresión física o verbal durante un periodo limitado de tiempo que supera el nivel de tolerancia del individuo y provoca una reacción rápida, intensa y violenta. Este tipo de estrés aparece normalmente en las organizaciones ante situaciones críticas como sanciones, despidos, multas, etc.
- *Estrés crónico*: Se caracteriza por aparecer de manera constante durante un amplio periodo de tiempo, en el cual la persona está expuesta regularmente a estresores o mantiene una respuesta prolongada de estrés. Este tipo de estrés aparece ante diversos factores como condiciones de incertidumbre, monotonía, sobrecarga de trabajo, alta responsabilidad, entre otros.

Según la relación del efecto producido en la persona

- *Estrés positivo o eustrés*: Su principal característica es que genera una respuesta adaptativa y/o estimulante ante una determinada situación que contribuye al bienestar general de la persona, ya que contribuye al afrontamiento de nuevos desafíos y dentro del ámbito organizacional, permite mejorar los niveles de productividad.

- *Estrés negativo o distrés*: Este tipo de estrés se genera por desajustes experimentados por el individuo en relación a su entorno de trabajo, en el cual la persona no es capaz de responder adecuadamente ante las exigencias y demandas de su puesto de trabajo. El distrés tiene repercusiones significativas sobre el bienestar del trabajador y a largo plazo puede causar un desgaste psicológico y emocional y daños a la salud.

Según el factor desencadenante del estrés

Existen diversos factores que pueden causar diferentes tipos de estrés, entre estos factores se encuentran:

- *Síndrome de estrés postraumático*: Se presenta cuando la persona ha vivido un evento dramático, intenso e inesperado.
- *Tecnoestrés*: Se produce ante los cambios experimentados por las organizaciones ante las nuevas técnicas de trabajo y la utilización de nuevas tecnologías.
- *Estrés por razón de género*: Se experimenta en función de las características individuales de cada persona, tales como situaciones de desigualdad en función del género y del tipo de trabajo realizado en función del mismo.

Según las demandas laborales o la aparición de eventos críticos

Se clasifican de la siguiente manera:

- *Cuando las demandas laborales superan los recursos del trabajador*: Se caracteriza por producir un desajuste que dificulta de forma importante las respuestas funcionales y adaptativas de cada persona, probablemente porque la persona no ha desarrollado las habilidades necesarias para cumplir con las exigencias laborales.
- *Cuando el trabajador se ve expuesto a eventos críticos*: Se produce debido a la exposición a estresores intensos o agudos que generan un efecto de descompensación, produciendo un deterioro sobre el rendimiento del trabajador.

Después de considerar las diferentes clasificaciones del estrés anteriormente descritas, se puede notar que existen diferentes tipos de estrés en función de los diferentes factores a los cuales se encuentren expuestos los trabajadores. Además, se

puede concluir que el estrés no es siempre perjudicial y que el hecho que el estrés sea nocivo depende de la intensidad, duración y modo en que lo afronta el individuo.

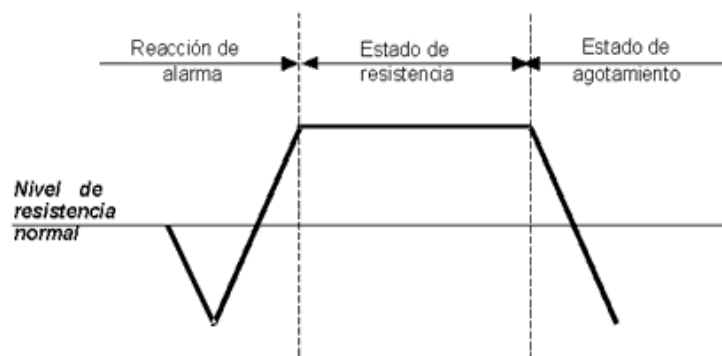
2.1.5 Fases del estrés laboral

Ante una nueva situación que genere presión sobre una persona, se produce una tensión que provoca un estado de alerta que le permite adaptarse a la misma en diferentes etapas. Como parte fundamental del enfoque fisiológico, Seyle (1936) desarrolló el concepto de “Síndrome General de Adaptación” el cual permite aumentar el estado de vigilancia, controlar la agresividad, focalizar la atención, entre otras funciones que ayudan a que las personas afronten los agentes estresantes (Falzon 2009, 172).

Según Seyle, existen tres fases de adaptación del estrés: fase de alarma, resistencia y agotamiento, las cuales se presentan de forma gráfica a continuación (Daza 1995, 4).

Gráfico 2

Síndrome General de Adaptación



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Daza, Félix Martín. «El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral.» 1995.

Fase de alarma

En esta etapa, el individuo reacciona y se prepara automáticamente para dar una respuesta. En un primer momento, existe una reacción de resistencia que baja el nivel de resistencia normal hasta que logra prepararse para la acción. En esta fase, se activa el sistema nervioso simpático (con signos como sudoración, dilatación de

pupilas, etc) y se produce una activación psicológica (como mayor atención, concentración, etc).

Fase de resistencia

Esta fase surge cuando la persona no tiene tiempo de recuperarse y continúa actuando de la misma manera para enfrentar la situación. En esta fase, el organismo utiliza diferentes reacciones metabólicas para que pueda manejar el estrés, logrando un alto nivel de resistencia y capacidad de esfuerzo para enfrentar la situación hasta que el individuo se torna incapaz de superarlo y pasa la siguiente fase.

Fase de agotamiento

En esta etapa, se supera la capacidad de resistencia del individuo, a tal punto que se genera una serie de alteraciones psicosomáticas que pueden ocasionar enfermedades o incluso la muerte. Por esta razón, se puede apreciar en la figura 1, que en esta fase, el nivel de resistencia del individuo cae por debajo de lo normal.

2.1.6 Consecuencias del estrés laboral

Las consecuencias del estrés laboral tendrán diferentes repercusiones a nivel personal, familiar y empresarial. Los efectos del estrés dependen en gran medida de cómo los diferentes factores desencadenantes del estrés sean asimilados por los trabajadores y también de como maneje la empresa los factores de riesgo relacionados al estrés laboral para una mejor gestión del mismo.

Consecuencias sobre la persona

Los efectos del estrés laboral sobre la salud de la persona dependen fundamentalmente sobre las características intrínsecas de la misma. De tal manera que aspectos como la capacidad del trabajador para controlar la situación, su tiempo de reacción, sus patrones de conducta y las percepciones que tenga sobre el estresor juegan un papel determinante sobre su salud y bienestar. Las consecuencias sobre la persona consideran los problemas físicos, conductuales y cognitivos.

Consecuencias físicas

A nivel físico, padecer de estrés laboral puede tener una serie de repercusiones y alteraciones sobre el bienestar y la salud de los trabajadores. Las enfermedades que puede provocar el estrés son: (Azcuenaga 2011, 108) y (Fernández 2010, 99):

- *A nivel del aparato digestivo:* úlcera gastrointestinal, gastritis, colitis periódica, dispepsia funcional, colon irritable.
- *A nivel del aparato cardiovascular:* enfermedad coronaria, hipertensión arterial, arritmias, taquicardia, cefaleas-
- *A nivel del sistema endocrino:* tiroidismo alto o bajo, diabetes, anorexia, bulimia, obesidad, síndrome de cushing.
- *A nivel del sistema nervioso:* tics, dolores de cabeza, temblores.
- *A nivel del aparato génito-urinario:* impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteración del deseo sexual, alteraciones menstruales, poliuria, coito doloroso.
- *Trastornos dermatológicos:* sudoración excesiva, dermatitis, caída del cabello, urticaria, prurito, acné.
- *Trastornos respiratorios:* asma, hiperventilación, alergias, alteraciones respiratorias.
- *Trastornos inmunológicos:* inhibición del sistema inmunológico.

Consecuencias conductuales

A nivel del sistema motor, la persona que padece de estrés laboral presenta una serie de alteraciones conductuales, entre las cuales, las más comunes son: las dificultades para hablar como el tartamudeo, tener la voz entrecortada, ser impreciso en la comunicación. También es posible que surjan explosiones emocionales y conductas impulsivas, alteraciones del apetito y que se aumente el consumo de alcohol y otras drogas (Fernández 2010, 98).

Consecuencias cognitivas

Las alteraciones cognitivas también están presentes cuando una persona sufre de estrés laboral. Los principales efectos se manifiestan a través de sensaciones de preocupación, dificultades para tomar decisiones, cambios de humor, bajos niveles

de concentración, hipersensibilidad a la crítica y tener la sensación de no poder controlar los diferentes sucesos presentes en la vida del individuo (Fernández 2010, 98)

Consecuencias sociales

Cuando el trabajador dedica mucho tiempo a sus funciones, muchas veces descuida su vida personal y familiar. Por esta razón, sus relaciones interpersonales se ven seriamente afectadas ocasionando problemas de agresividad y de conducta. A nivel familiar, los más afectados son los cónyuges y los hijos, puesto que se reduce el tiempo para compartir ciertos tipos de actividades familiares y disminuye la comunicación, lo que crea a su vez un distanciamiento entre los miembros de la familia (Fernández 2010, 100).

A nivel social, las relaciones con los amigos también pueden resultar afectadas, a tal punto que la persona crea un distanciamiento entre sus grupos sociales y se reducen sus círculos de amistades. Esto tiene una implicación negativa para el trabajador, ya que disminuye el apoyo social que puede tener un trabajador al enfrentarse a una situación estresante (Daza 1995, 6)

Consecuencias para la empresa

Cuando dentro de una empresa existen trabajadores que padecen de estrés laboral, la organización también se ve afectada, puesto que se pueden generar grandes pérdidas económicas así como un gran deterioro a nivel interpersonal. Según Cox (1978) (citado por Altamirano 2004, 18), entre los principales indicadores de estrés laboral en las organizaciones se encuentran: el ausentismo laboral, las relaciones interpersonales pobres, los bajos niveles de productividad, el alto índice de accidentes y de rotación de personal, un clima laboral negativo, el antagonismo y la insatisfacción en el trabajo.

Otros síntomas relevantes incluyen: problemas disciplinarios, disminución de la calidad y cantidad de trabajo, violencia y acoso psicológico y mayores costes de indemnización o atención sanitaria (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo 2009, 54). Evidentemente, las consecuencias del estrés laboral tienen efectos negativos para la empresa, lo que a su vez tiene implicaciones económicas para la misma, lo cual se ve reflejado en los tratamientos para enfermedades, el absentismo,

la incapacidad permanente, los accidentes de trabajo, entre otros (Comisión Ejecutiva Confederal de la UGT 2006, 27).

El estrés laboral es un factor de riesgo psicosocial con gran repercusión sobre el bienestar y la salud física, cognitiva y emocional de los trabajadores. Dentro del ámbito laboral, puede originarse debido a una amplia gama de factores, los cuales al no ser manejados adecuadamente provocan reacciones negativas sobre los individuos y por ende sobre la organización. Por esta razón es importante que se aborden estrategias efectivas para manejar el estrés por cada individuo y por la organización de manera global para garantizar o mejorar las condiciones de trabajo para sus colaboradores.

2.2 Satisfacción Laboral

Hoy en día, la satisfacción laboral es un tema de gran importancia en las empresas, puesto que está asociada al desempeño y a los resultados que alcanzan las organizaciones. Por esta razón, a lo largo de este capítulo se presentan los aspectos más importantes de la satisfacción laboral.

2.2.1 Definición de satisfacción laboral

A lo largo del tiempo, diversos autores han brindado diferentes significados y aportes sobre la satisfacción laboral. Existen dos enfoques principales con respecto a este concepto. En primer lugar, existen aportes que la asocian con un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas ante el trabajo. En segundo lugar, existen autores que la relacionan con la actitud general de las personas hacia el trabajo, lo cual se evidencia a través de las conductas laborales (Alonso 2008, 27),

Para propósitos de la presente investigación, se tomará la siguiente definición de satisfacción laboral “Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas con el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.” Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) (citado por Chiang, y otros, 2008 s.n)

Evidentemente, el concepto de satisfacción laboral está estrechamente relacionado con la actitud. Esto implica que los trabajadores hacen evaluaciones constantes sobre su entorno laboral, la misma que influye sobre sus pensamientos,

sentimientos y conductas. Si la actitud es positiva, se produce un sentimiento de bienestar o felicidad hacia el trabajo, aumentando así los niveles de satisfacción.

2.2.2 Teorías de satisfacción laboral

La mayoría de las teorías sobre satisfacción laboral surgen a partir de los estudios realizados en el campo de la motivación, puesto que existe una estrecha relación entre la satisfacción en el trabajo y la medida en que se cumple con las aspiraciones de los trabajadores a nivel personal, social o económico (Cantera 1988, 1). A continuación se presentan las teorías que han tenido mayor impacto.

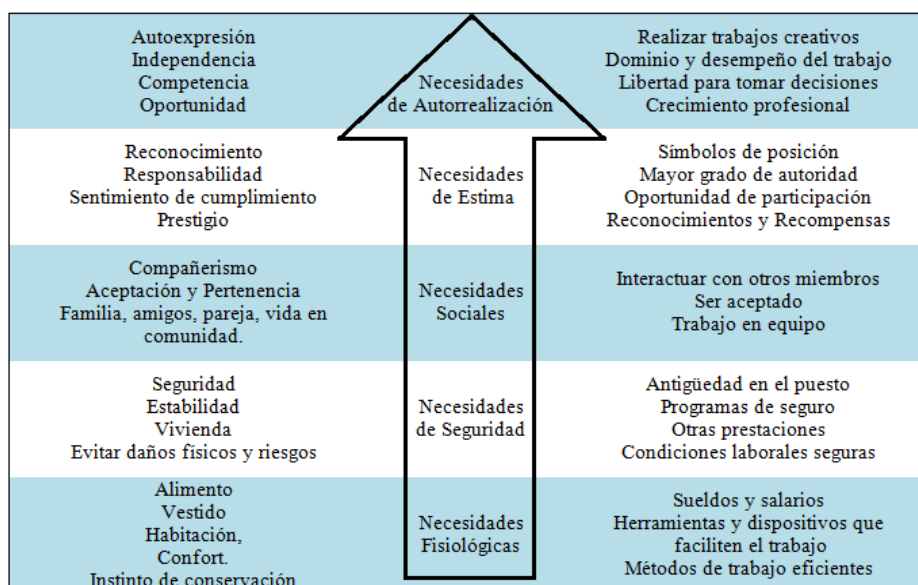
Teoría de las necesidades humanas de Maslow

Esta teoría, guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, en la cual, se identifica las necesidades más importantes y se las agrupa en cinco categorías:

- *Fisiológicas*: incluye las necesidades básicas para la supervivencia como el alimento, el calor, abrigo y sueño.
- *De seguridad*: son las necesidades de seguridad física, estabilidad y protección.
- *Sociales*: se refiere a la necesidad de afiliación, pertenencia e interactuar con los demás como la amistad, el amor, el afecto, el sentido de pertenencia, etc.
- *De estima*: se relaciona con la necesidad de reconocimiento, confianza, respeto, prestigio, logros y éxitos.
- *De autorrealización*: es la necesidad más alta de la jerarquía e implica el deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser y de realizar algo valioso.

Gráfico 1.

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Editorial Vértice. *Retribución de personal*. España: Vértice, 2007.

En el gráfico, se puede apreciar la jerarquía de las necesidades de Maslow, con una perspectiva en el ámbito laboral. En el trabajo, las necesidades más básicas, podrían satisfacerse a través del sueldo, las herramientas y métodos de trabajo. Por otro lado, las necesidades más complejas, como las de autorrealización pueden ser satisfechas en el trabajo mediante la realización de trabajos creativos que promuevan el uso de las habilidades personales y la libertad para decidir y tomar decisiones referentes al trabajo.

Teoría bifactorial de Herzberg

Una de las teorías que ha ejercido mayor influencia en los estudios de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción (citado por Reeve 2010, 82). Herzberg determinó que existen principalmente dos tipos de factores: los motivadores y los higiénicos.

- *Motivadores*: La motivación proviene de manera intrínseca e incluye la preferencia de las personas a involucrarse en sus propios intereses, para buscar y

dominar desafíos óptimos. Esta motivación se caracteriza porque persiste en el tiempo y *no* busca ninguna gratificación externa (como el dinero). En este caso, la persona disfruta lo que hace y se esfuerza hasta alcanzar sus objetivos. Una característica especial de este tipo de motivación es que surge de forma natural para satisfacer las necesidades psicológicas como la autonomía, la competencia y la afinidad (Reeve 2010, 82). Entre algunos factores motivadores se encuentran: el grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, etc.

- *Higiénicos*: La motivación proviene de forma extrínseca, es decir surge de los incentivos, consecuencias y recompensas del ambiente, como el salario, las vacaciones, las condiciones de trabajo, los horarios, o por cualquier recompensa concreta. Los incentivos son un suceso ambiental que atrae o repele a una persona para realizar un determinado comportamiento, siempre anteceden al comportamiento y crean la expectativa de que una consecuencia agradable o desagradable está por llegar (Reeve 2010, 82).

Según el modelo de Herzberg, los factores motivadores son aquellos que generan mayor satisfacción en los trabajadores. Sin embargo, si no están presentes, son neutrales, es decir no desmotivan. En el caso de los factores higiénicos, cuando no están presentes producen insatisfacción, pero su presencia no causa lo contrario. Es importante tener en cuenta que dentro de la teoría de Herzberg, los factores motivadores e higiénicos pueden coexistir. Por lo tanto, una forma de aumentar la satisfacción laboral según este autor, sería eliminando los factores desmotivadores (Editorial Vértice 2007, 9)

Las teorías de motivación de Maslow y de Herzberg han tenido una gran influencia en el estudio de la satisfacción laboral, puesto que las personas se sienten satisfechas cuando se satisfacen sus necesidades. Según la Editorial Vértice (2007, 10) las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales están relacionados con los factores higiénicos, mientras que las necesidades estima y autorrealización se asocian con los factores motivadores de Herzberg.

2.2.3 Fuentes de satisfacción en el trabajo

En base a la literatura revisada, se puede ver que existen diferentes razones por las cuales las personas encuentran satisfacción en su trabajo, las cuales se pueden resumir de manera general en cuatro grupos (Jaramillo y Suarez 2010, 18):

- *Reto del trabajo:* se refiere a la oportunidad de utilizar los conocimientos, destrezas y habilidades durante el desempeño de tareas y actividades que implican un reto moderado y alcanzable para el trabajador.
- *Sistema de recompensas justas:* hace referencia al sistema de salarios, incentivos y políticas de ascensos de la empresa. Para que sea una fuente de satisfacción debe existir una percepción de justicia y equidad entre todos los colaboradores.
- *Condiciones favorables de trabajo:* está relacionado con las condiciones físicas del trabajo como la temperatura, la luz, el ruido, entre otros. Mientras mejores sean las condiciones de trabajo, el trabajador podrá realizar sus labores con mayor facilidad y aumentará su bienestar personal.
- *Apoyo social:* se refiere al apoyo que se puede recibir de los compañeros de trabajo e incluso del jefe. Tener buenas relaciones laborales contribuye a satisfacer las necesidades sociales e interacción.

2.2.4 Actitudes relacionadas con la satisfacción laboral

Las principales actitudes que se relacionan con la satisfacción laboral son: la participación en el trabajo, el compromiso organizacional y el compromiso del empleado (Robbins y Coulter 2010, 287).

- *Participación:* se refiere al tiempo y la energía que se dedica al trabajo para realizarlo satisfactoriamente. El empleado se identifica con su labor, participa activamente de él y considera que su desempeño es importante para su propia valía. Una actitud positiva contribuye en los resultados alcanzados.
- *Compromiso organizacional:* hace referencia al grado en que el personal se siente identificado con la empresa y desea involucrarse activamente en el cumplimiento de sus metas y objetivos, con la finalidad de permanecer en la organización. Además, cuando el trabajador percibe que tiene el apoyo de la empresa, los trabajadores tienden a aumentar su nivel de satisfacción.

- *Compromiso del empleado*: se refiere al nivel de entusiasmo, energía y actividad que mantiene el empleado durante el tiempo de trabajo, de tal manera que se espera que los trabajadores estén conectados, satisfechos y entusiastas en relación a su trabajo.

2.2.5 Dimensiones de la satisfacción laboral

Existen dos aproximaciones en cuanto a las dimensiones de la satisfacción laboral: la global y la multidimensional. La global abarca el concepto de satisfacción laboral como una actitud general hacia el trabajo, sin involucrar directamente a los factores específicos de la satisfacción (como remuneración, calidad de relaciones interpersonales, seguridad, entre otras) (Chiang, Martín y Núñez 2010, 163).

La aproximación multidimensional establece que la satisfacción laboral depende de varios aspectos específicos del trabajo, los cuales pueden ser medidos de forma independiente. Bajo este enfoque, la satisfacción laboral es el resultado de una serie de satisfacciones específicas que forman parte de la satisfacción en general. Cabe mencionar que la visión global y multidimensional de la satisfacción laboral es un modelo compensatorio, en el cual un nivel alto en un determinado factor puede compensar las deficiencias producidas en otras áreas.

Uno de los autores que profundizó sobre los factores de la satisfacción laboral fue Locke (1976) (citado por Chiang 2004, 166 - 167) quien propuso las siguientes dimensiones:

- *Satisfacción con el trabajo*. Se refiere al interés intrínseco por el trabajo, lo que involucra la diversidad de tareas, las oportunidades de aprendizaje, el nivel de dificultad de las responsabilidades, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre las metodologías.
- *Satisfacción con el salario*. Considera el componente cuantitativo de la remuneración y la manera de cómo está distribuida por los empleados (cantidad, percepción de justicia y equidad y modo de distribución)
- *Satisfacción con las promociones*. Hace referencia a las oportunidades crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores a través de actividades de formación y al establecimiento de los criterios de promoción.

- *Satisfacción con el reconocimiento.* Incluye los elogios por el buen rendimiento, las recompensas, los créditos y las críticas.
- *Satisfacción con los beneficios.* Se refiere a la satisfacción con respecto a los beneficios que ofrece la compañía tales como: pensiones, seguros médicos y de vida, vacaciones, alimentación, transporte, entre otros.
- *Satisfacción con las condiciones de trabajo.* Contiene aspectos relacionados con los horarios, las condiciones físicas, la ventilación, el ruido y la temperatura.
- *Satisfacción con la supervisión.* Hace referencia al estilo de supervisión de los superiores, a las relaciones humanas y administrativas.
- *Satisfacción con los compañeros.* Considera el apoyo, el compañerismo y la amistad que existe entre los compañeros de trabajo, así como la competencia y rivalidad que pudiera existir.
- *Satisfacción con la compañía y la dirección.* Involucra aspectos relacionados con el establecimiento de políticas y prácticas de la organización.

Han sido varios los autores que han aportado con respecto a las dimensiones de la satisfacción laboral. Sin embargo, la gran mayoría varían solamente entre sí en cuanto a su denominación del factor, ya que el contenido es muy parecido. Por ejemplo la dimensión de “satisfacción con el salario”, para otros autores se identifica como “satisfacción con la retribución”, “satisfacción con las recompensas extrínsecas” o “satisfacción con las compensaciones”, (Chiang 2004, 164-170).

2.2.6 Consecuencias de la satisfacción laboral

De acuerdo a las investigaciones realizadas, se puede ver que mantener niveles óptimos de satisfacción laboral en el personal tiene consecuencias favorables tanto a nivel individual como para la organización. Los estudios demuestran que cuando incrementa la satisfacción de trabajo se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la empresa, reflejadas en mayor compromiso, menor ausentismo y rotación, como hacia el trabajo, mostrando mayor satisfacción con su vida personal (Robbins y Coulter 2010, 285-286).

Las principales consecuencias de una satisfacción laboral positiva están relacionados con:

- *La productividad.* Existe una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores. De hecho se sabe que las empresas con mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas.
- *El ausentismo.* La mayoría de investigaciones indican que los trabajadores satisfechos falta menos al trabajo, por lo que presentan menores niveles de ausentismo laboral.
- *La rotación.* Los estudios demuestran que los trabajadores satisfechos presentan un bajo nivel de rotación, especialmente en el caso de los empleados destacados, ya que la organización hace todo por retenerlos.
- *La satisfacción de los clientes.* En trabajos de atención a clientes, la satisfacción se ve reflejada a través de la satisfacción y lealtad de la clientela, debido a que los trabajadores satisfechos tienden a ser amigables y atentos con los clientes.
- *El comportamiento de ciudadanía organizacional.* Se refiere al comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales de un trabajo, pero que contribuye al funcionamiento efectivo de la empresa. De esta manera, si un empleado se encuentra satisfecho, este hablara positivamente de la organización, ayudará a sus compañeros y sobrepasará las expectativas.
- *El compromiso con la organización.* Los trabajadores que se sienten satisfechos con la organización, tienden a comprometerse más con la organización y se esfuerzan para alcanzar sus resultados.
- *La disminución de los síntomas de estrés.* La vivencia de satisfacción laboral evita que las personas lleguen a situaciones de agotamiento, por lo que es probable que se reduzca la aparición de síntomas de estrés.
- *La satisfacción con la vida.* Los empleados que están satisfechos laboralmente tienden a mantener una satisfacción positiva con la vida en general.
- *La salud.* Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos tienen mejor salud y es probable que vivan más años.

La satisfacción laboral es un aspecto muy importante que debe ser considerado en las organizaciones, puesto que influye de manera positiva sobre los resultados de la empresa. Por esta razón, resulta fundamental implementar estrategias que promuevan actitudes positivas hacia el trabajo para elevar los niveles de satisfacción laboral.

Capítulo Tercero

Análisis de datos

Para realizar el análisis de datos cuantitativos se comenzará presentando los resultados de la “Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y posterior a ello se analizará la información obtenida del “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23”. Finalmente, se presenta un análisis estadístico correlacional de ambas variables, para determinar la relación existente entre ellas.

Cabe mencionar que para realizar el estudio y determinar los niveles de estrés y satisfacción laboral, se aplicó los instrumentos de medición a 80 trabajadores de la empresa, de los cuales el 75% fueron mujeres y el 25% restante, hombres, con una edad promedio de 32,4 años. De los participantes, el 26% corresponden al área administrativa y el 74% restante laboran en almacenes.

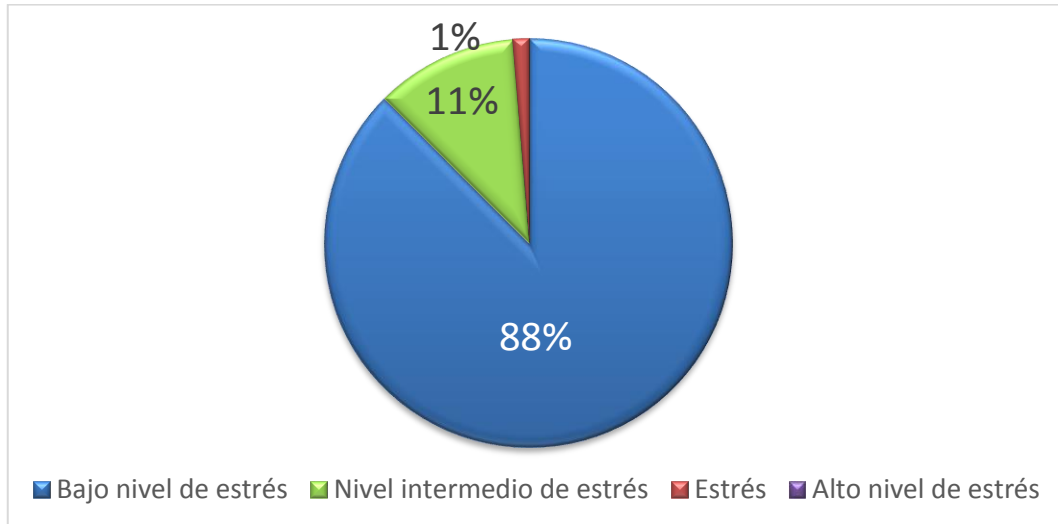
3.1 Diagnóstico del estrés laboral

Para realizar el análisis de información sobre el estrés laboral, se comienza por presentar los niveles actuales de estrés en la empresa, posteriormente se analiza de forma general los factores que mayor impacto tienen sobre el estrés laboral y finalmente, se examina cada uno de los ítems del cuestionario, los cuales fueron agrupados dentro del factor al cual corresponden para una mejor interpretación de la información.

3.1.1 Análisis de los niveles de estrés laboral

Gráfico 4.

Niveles de estrés laboral en la empresa



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se puede apreciar que los niveles de estrés presentes en la empresa en general no son significativos. La mayoría presenta un nivel bajo de estrés, mientras que un grupo minoritario muestra padecer un nivel intermedio de estrés laboral. Cabe recalcar que solo se encontró un caso de estrés y ninguno crítico.

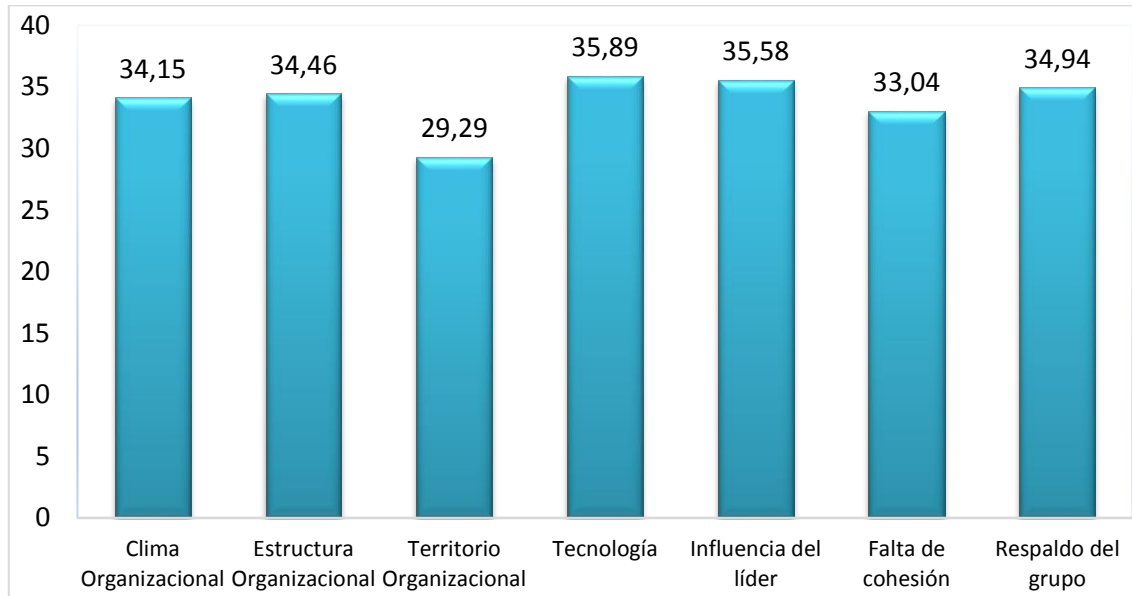
Estos hallazgos indican que a nivel organizacional, el estrés laboral es un factor de riesgo psicosocial que actualmente no tiene mayor impacto sobre la empresa. Los bajos niveles de estrés podrían explicarse debido a que la mayoría del personal ocupa cargos a nivel operativo que no implican una gran demanda o carga laboral, sino más bien enfrentan situaciones según los requerimientos diarios.

A pesar de que los niveles de estrés laboral en la empresa son bajos, entre la mayoría de quienes puntuaron un nivel intermedio y superior de estrés, se encontró al personal administrativo y a quienes ocupan posiciones a nivel de jefaturas. Este tipo de colaboradores se encuentra más propenso a padecer estrés laboral, debido a la naturaleza de sus cargos, los mismos que implican una gran carga laboral, toma de decisiones y mayores responsabilidades. Para un mejor análisis, en la siguiente sección se analizan los factores del estrés laboral que tienen mayor impacto sobre los colaboradores de la empresa.

3.1.2 Análisis de los factores del estrés laboral

Gráfico 5.

Promedio en porcentaje por factor del Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario de estrés laboral se pueden apreciar en el gráfico presentado e indica que los factores de: “Tecnología” “Influencia del líder” y “Respaldo de grupo” presentan los porcentajes más altos, puesto que se presentan con mayor frecuencia dentro de la empresa. Por lo tanto, dichos factores podrían ser considerados como los principales desencadenantes de estrés en la organización.

El factor que presenta el menor porcentaje es “Territorio Organizacional”. Este valor indica que los colaboradores de la empresa se estresan con menor frecuencia con aspectos relacionados al espacio de trabajo y a la comodidad que siente la persona en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar que la diferencia entre los 7 factores es poco significativa, sin embargo, nos permiten identificar cuáles son los factores sobre los cuales se debe trabajar un poco más para reducir los niveles de estrés en la empresa.

A continuación se presentará un estudio detallado por cada factor del estrés laboral, incluyendo el análisis de cada ítem que lo conforman.

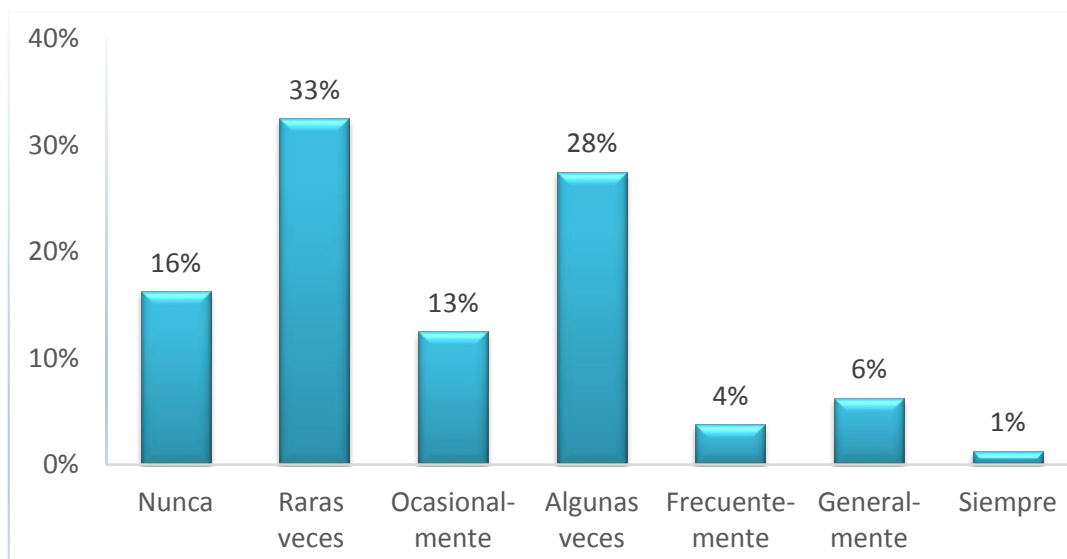
Análisis del factor “Clima Organizacional”

De acuerdo al cuestionario, los ítems 1, 10, 11 y 20 permiten obtener una valoración sobre el nivel de estrés que causa el factor “clima organizacional.” Para un análisis más profundo se estudia a continuación los 4 ítems mencionados anteriormente.

Ítem 1. La gente no comprende la misión y metas de la organización.

Gráfico 6.

La gente no comprende la misión y metas de la organización.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

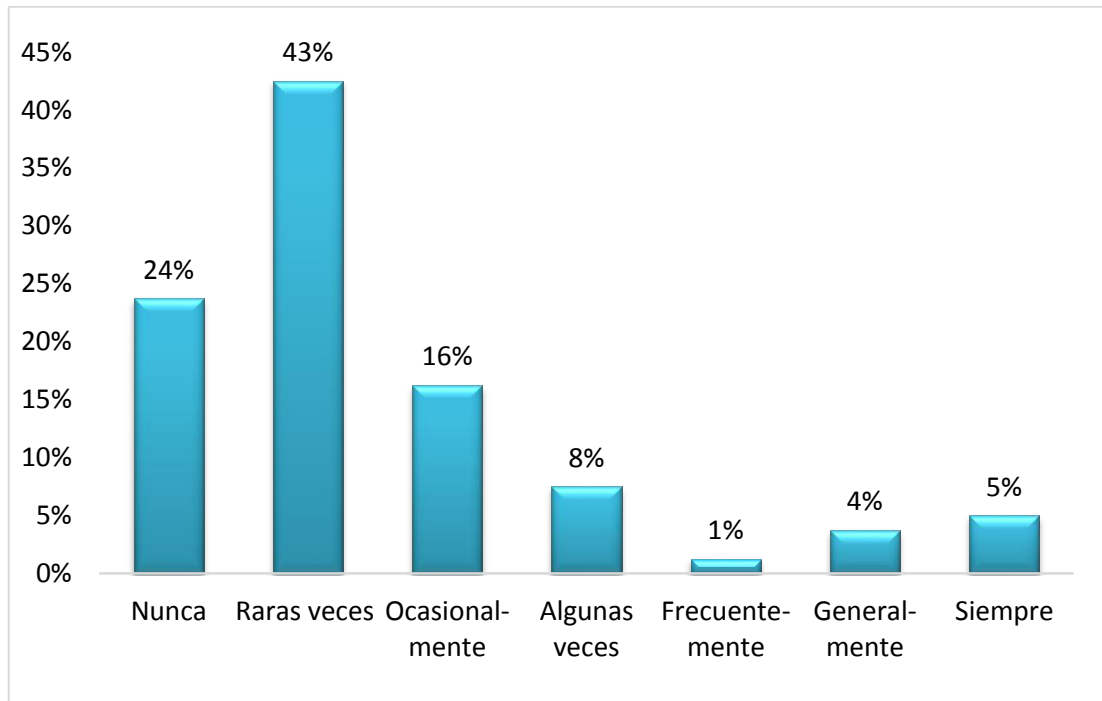
Se puede ver que solo un 16% del personal nunca se estresa por no comprender la misión y visión, mientras que el resto sí muestra una preocupación al respecto. La mayoría se estresa con poca frecuencia, mientras que muy pocos colaboradores experimentan estrés por tal razón.

Dentro del clima organizacional, comprender la misión y visión de la compañía es importante para saber cómo cada persona desde el cargo que ocupa aporta al cumplimiento de la misión, visión y de los objetivos empresariales. Evidentemente, la mayoría de los colaboradores de la empresa no otorgan mucha importancia a este aspecto, posiblemente porque la mayoría del personal ocupa cargos a nivel operativo y no se encuentran tan involucrados en el desarrollo estratégico de la empresa.

Ítem 10. La estrategia de la organización no es bien comprendida.

Gráfico 7.

La estrategia de la organización no es bien comprendida.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

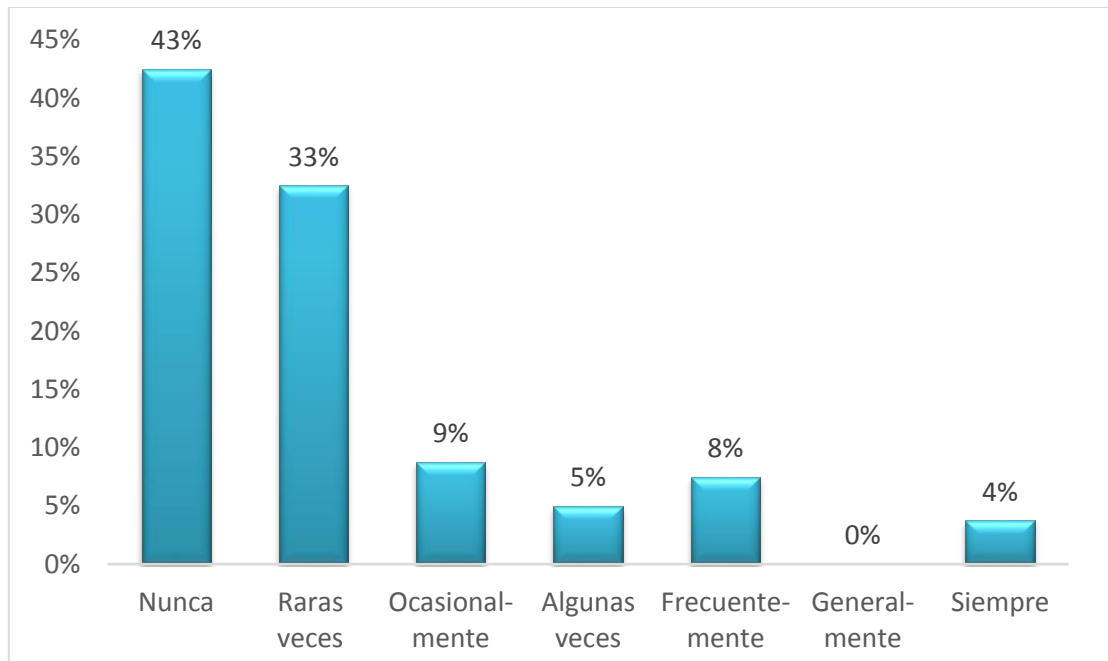
Se puede apreciar en el gráfico que para la gran mayoría de los colaboradores, comprender la estrategia de la organización no es una fuente de estrés significativa, puesto que algunos indican que nunca se estresan por no entenderla, mientras que la mayoría se estresa con poca frecuencia por esta razón.

Comprender las acciones que va a realizar la empresa para asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales contribuye a que las personas estén informadas sobre el rumbo de la empresa y sobre las acciones que cada uno debe realizar para asegurar su cumplimiento. En este caso, un grupo minoritario muestra que comprender la estrategia puede ser una causa de estrés, posiblemente porque ocupan cargos que están más involucradas en el direccionamiento de la empresa.

Ítem 11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.

Gráfico 8.

Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

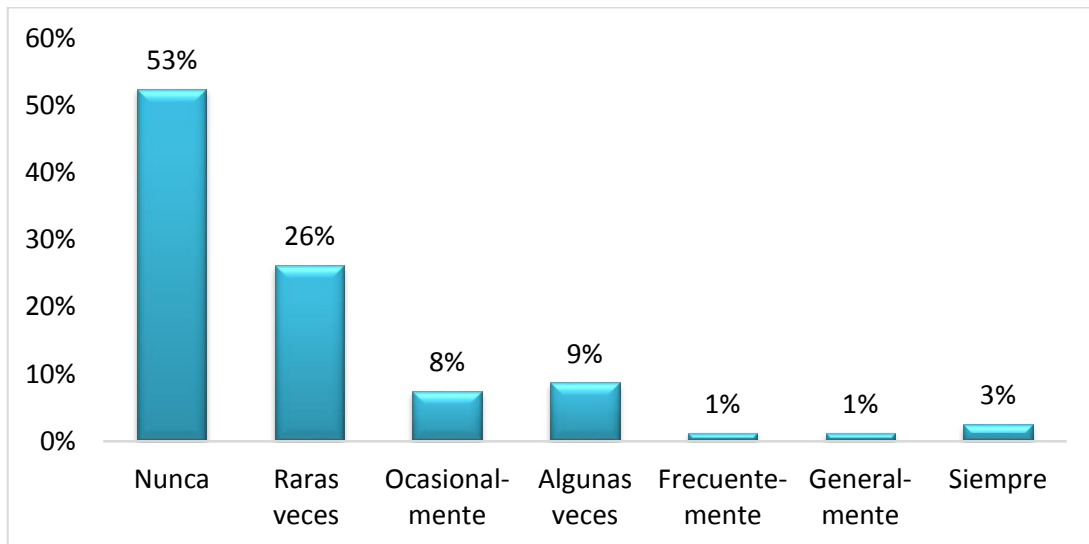
El gráfico refleja que la mayoría de colaboradores se estresa raras veces o nunca (43%) a causa de las políticas de la empresa, mientras que un porcentaje inferior al 25%, ha experimentado estrés por esta razón.

Los bajos niveles de estrés obtenidos en este ítem pueden originarse porque la mayoría de las políticas organizacionales son claras y han sido comunicadas oportunamente al personal, razón por la cual, estas posiblemente no sean una causa de estrés laboral dentro de la organización.

Ítem 20. La organización carece de dirección y objetivo

Gráfico 9.

La organización carece de dirección y objetivo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se evidencia en el gráfico que la mayoría de trabajadores se estresa raras veces o nunca a causa de la falta de una dirección y objetivo, mientras que un grupo minoritario ha experimentado estrés por esta causa. Este ítem presenta valores realmente bajos de nivel de estrés, lo que podría explicarse porque se considera que la empresa tiene un buen direccionamiento y busca cumplir sus objetivos, lo cual se evidencia a través del crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, brindando estabilidad y seguridad laboral a quienes la conforman.

Tras analizar cada uno de los ítems del factor clima organizacional, se infiere que este puede ser un factor causante de estrés cuando existe un clima de trabajo negativo que perjudica el bienestar del personal. Los resultados indican de forma general que en la organización, el clima organizacional raras veces u ocasionalmente puede ser causa de estrés. Esto puede indicar que el clima laboral se percibe internamente de forma positiva, con estrategias organizacionales que no afectan negativamente al personal. Sin embargo, debido a las responsabilidades y exigencias diarias de los colaboradores, eventualmente algunos colaboradores pueden experimentar estrés, pero no es una situación que tenga una afectación permanente.

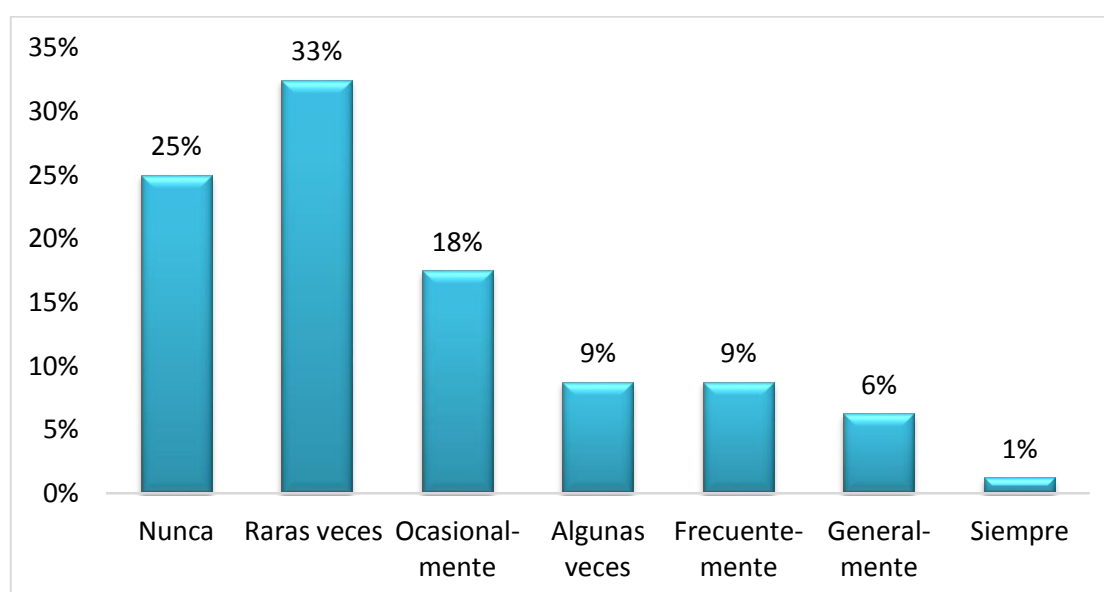
Análisis del factor “Estructura Organizacional”

Los ítems 2, 12, 16 y 20 evalúan el nivel de estrés que origina el factor “estructura organizacional”, los cuales se analizan a continuación.

Ítem 2. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.

Gráfico 10.

La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se puede notar en el gráfico que la mayoría de trabajadores se estresa ocasionalmente, raras veces o nunca por la forma de rendir informes. Mientras un grupo minoritario ha experimentado estrés por esta causa.

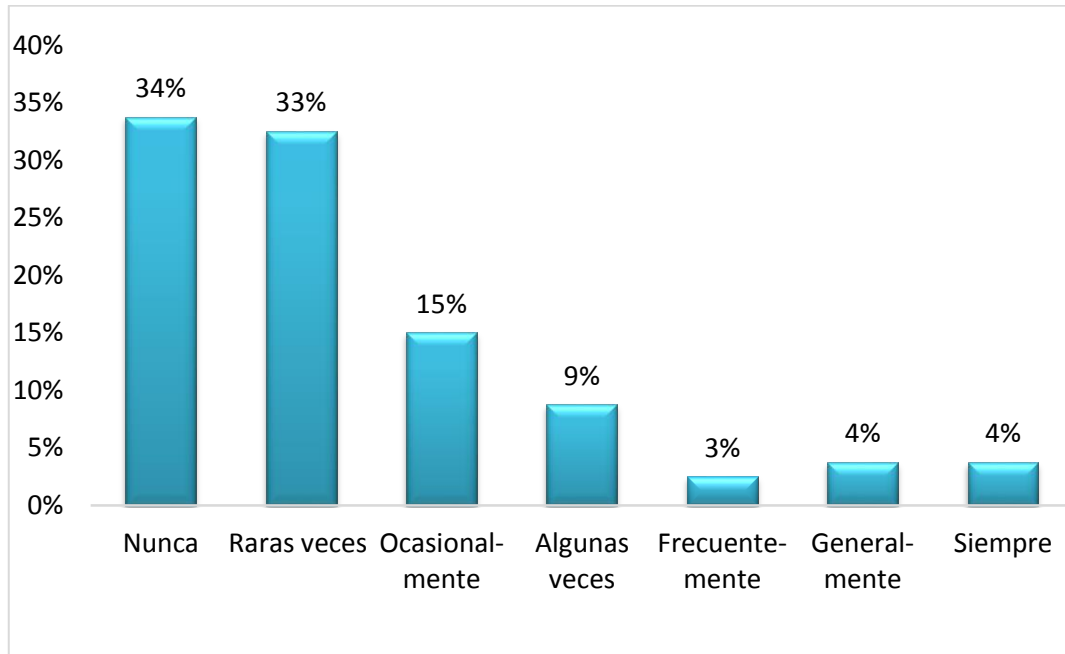
Los niveles de estrés obtenidos en este ítem demuestran que los colaboradores no se sienten presionados al momento de rendir informes, la posible razón es que tal vez los empleados cuenten con las herramientas necesarias para hacer su trabajo.

Sin embargo, es posible también que falte mayor control y supervisión sobre el trabajo de los empleados por parte de los jefes inmediatos, por lo que podría ser necesario incrementar los niveles de exigencia para que los empleados alcancen mejores resultados.

Ítem 12. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.

Gráfico 11.

Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

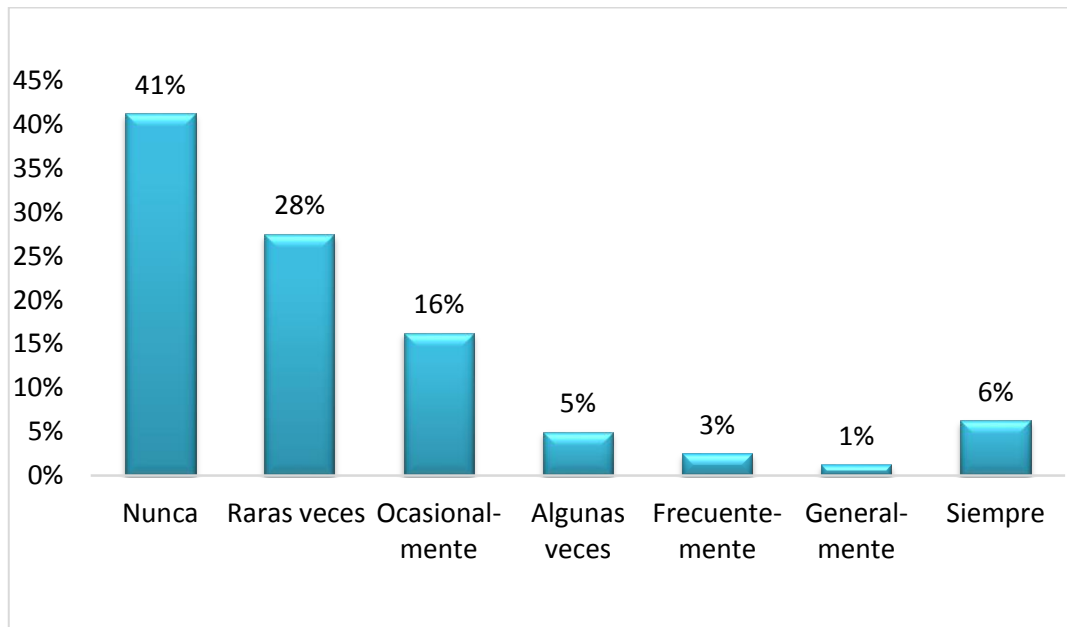
Se puede apreciar en el gráfico que para la mayoría de los colaboradores, el nivel de control del trabajo no es una fuente de estrés significativa, puesto que algunos indican que nunca se estresan por ello, mientras que otros señalan que se estresan solamente raras veces por esta razón. Un porcentaje muy bajo muestra que se estresa por la falta de control sobre el trabajo.

Evidentemente, la mayoría de personal presenta bajos niveles de estrés en este ítem, posiblemente porque tienen la suficiente autonomía para controlar ellos mismos las actividades y acciones que realizan para cumplir con su trabajo. De hecho, la empresa busca promover un trabajo autónomo, en el cual los colaboradores sean capaces de desarrollar su trabajo de manera independiente, sin que requieran de supervisión permanente.

Ítem 16. La estructura formal tiene demasiado papeleo.

Gráfico 12.

La estructura formal tiene demasiado papeleo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

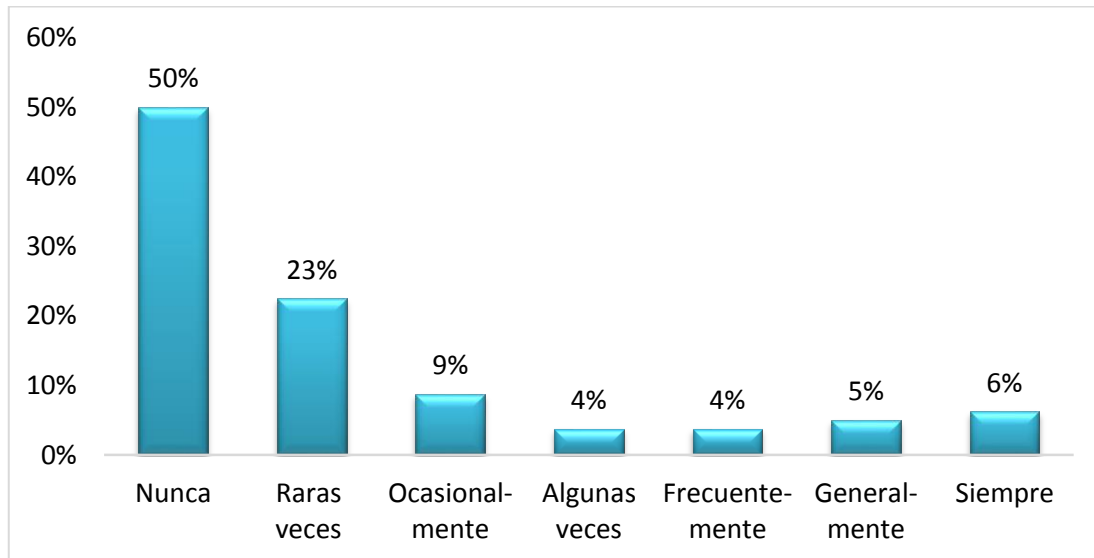
Se demuestra en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa ocasionalmente, raras veces o nunca porque la estructura formal tiene mucho papeleo. Mientras que solo una minoría ha experimentado estrés por esta razón.

El nivel de estrés en este factor es mínimo, posiblemente porque la estructura de la empresa es sencilla y no muy burocrática, desde gerencia general se promueve una actitud de apertura y confianza en el personal, por lo no se encuentran sometidos a una burocracia que implique mucho papeleo. Sin embargo para aspectos puntuales se debe contar con registros y papeles para el buen direccionamiento de la empresa.

Ítem 24. La cadena de mando no se respeta.

Gráfico 13.

La cadena de mando no se respeta



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se muestra en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa con poca frecuencia porque la cadena de mando no se respeta. Mientras que un porcentaje bastante menor indica haberse estresado en algún momento por esta razón.

El nivel de estrés en este factor es bastante bajo, seguramente porque la cadena de mando es generalmente respetada. Las personas que trabajan en almacenes reportan directamente al líder de la sucursal, mientras que el personal administrativo a su jefe de área. Solo en casos puntuales cuando no se ha logrado resolver oportunamente alguna situación, se ha recurrido a las gerencias, sobrepasando el límite de autoridad directo para manejar y resolver el inconveniente.

Se puede apreciar que la estructura organizacional puede originar estrés cuando las personas no tienen claramente definidos la forma de rendir informes, los límites de autoridad y las relaciones de su cargo. Los resultados alcanzados en este factor indican que la estructura de la empresa es raras veces u ocasionalmente una fuente de estrés. Esto puede indicar que la mayoría del personal tiene claro la estructura organizacional, responsabilidades, límites y líneas de supervisión.

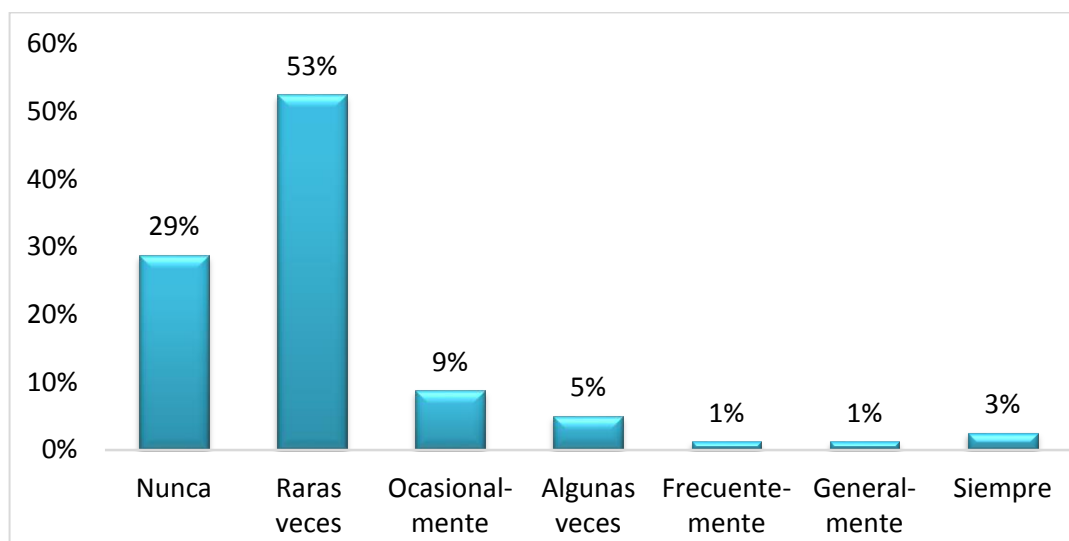
Análisis del factor “Territorio Organizacional”

El territorio organizacional según el instrumento de la OIT hace referencia al espacio personal donde el trabajador lleva a cabo sus actividades laborales. Los ítems 3, 15 y 22 valoran el nivel de estrés que causa esta variable. A continuación se presenta el detalle de los tres ítems mencionados.

Ítem 3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.

Gráfico 14.

No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

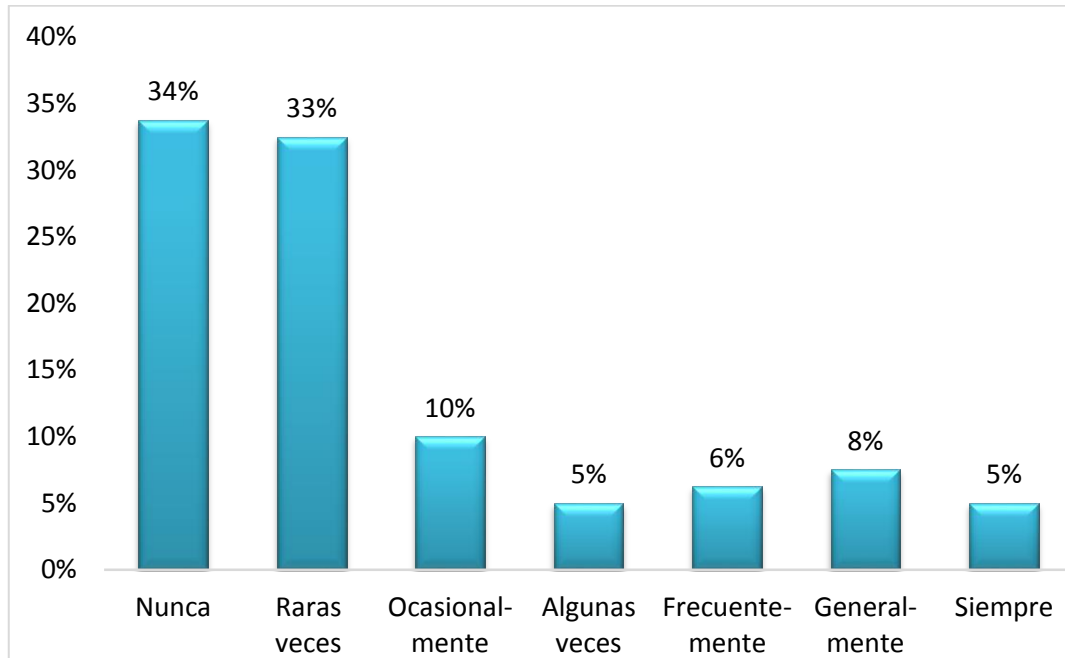
Se puede observar en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa con poca frecuencia por la falta de control sobre el trabajo. Mientras que un porcentaje bastante menor ha experimentado estrés por esta razón.

Los resultados obtenidos sobre el nivel de estrés en esta pregunta son bajos, posiblemente porque la mayoría de empleados tienen libertad para realizar, organizar y controlar las actividades de su área de trabajo, sobre todo cuando es evidente que estas se enfocan en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Además, como se mencionó anteriormente, la empresa promueve que la gente trabaje de forma autónoma sin requerir de supervisión todo el tiempo.

Ítem 15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.

Gráfico 15.

No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

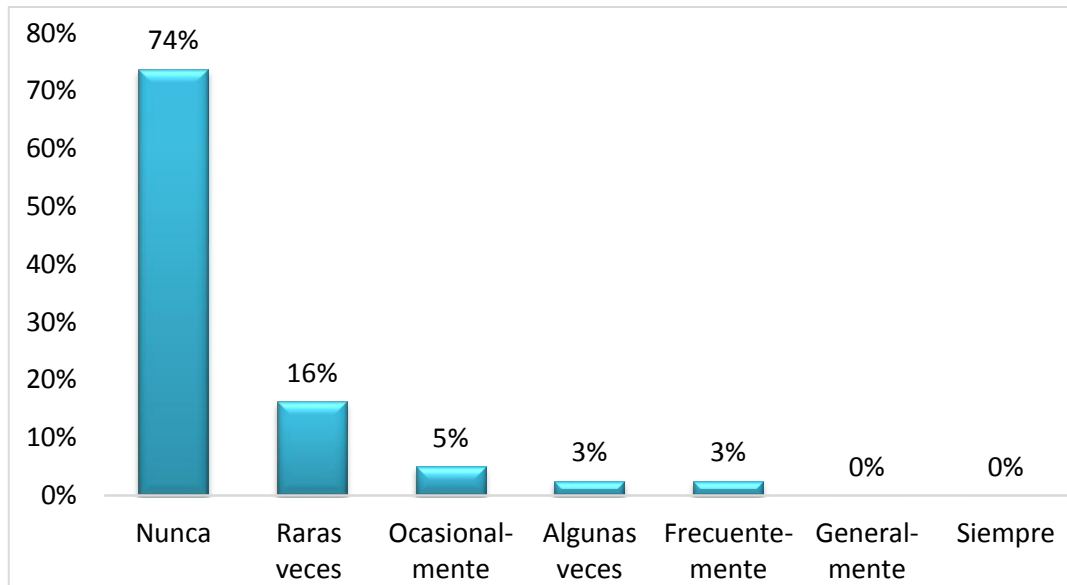
Se puede ver en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa con poca frecuencia por no tener un espacio privado de trabajo. Mientras que un grupo menor ha experimentado estrés por esta razón.

Con respecto a este ítem, la mayoría del personal al estar en almacenes no tiene un espacio privado de trabajo. Sin embargo, esto no es un factor que origine estrés en gran medida, posiblemente porque los colaboradores están acostumbrados a trabajar de esa manera. De hecho, la mayoría del personal ha manifestado placer por su trabajo, el mismo que implica tener contacto directo con clientes y por lo tanto deben mantenerse abiertos a compartir su espacio de trabajo con clientes y compañeros de trabajo.

Ítem 22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.

Gráfico 16.

Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

El gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores se estresa muy poco por sentirse incomodo al tener que trabajar con otras áreas.

Esta pregunta presenta los niveles más bajos de estrés en relación a las otras preguntas. La posible explicación es que en la empresa no existe mucho involucramiento entre las diferentes unidades de trabajo, por lo que los colaboradores no se encuentran muy expuestos a padecer estrés por esta razón.

De acuerdo a los resultados, el factor “Territorio organizacional” presenta los niveles más bajos de estrés. Esta variable puede convertirse en un sustancial estresor cuando se debe trabajar en espacios ajenos o incluso cuando el territorio propio es invadido. En la empresa, no todo el personal cuenta con un espacio privado de trabajo, sin embargo, posiblemente las personas han logrado manteniéndose abiertos a integrar a otras personas en sus espacios de trabajo.

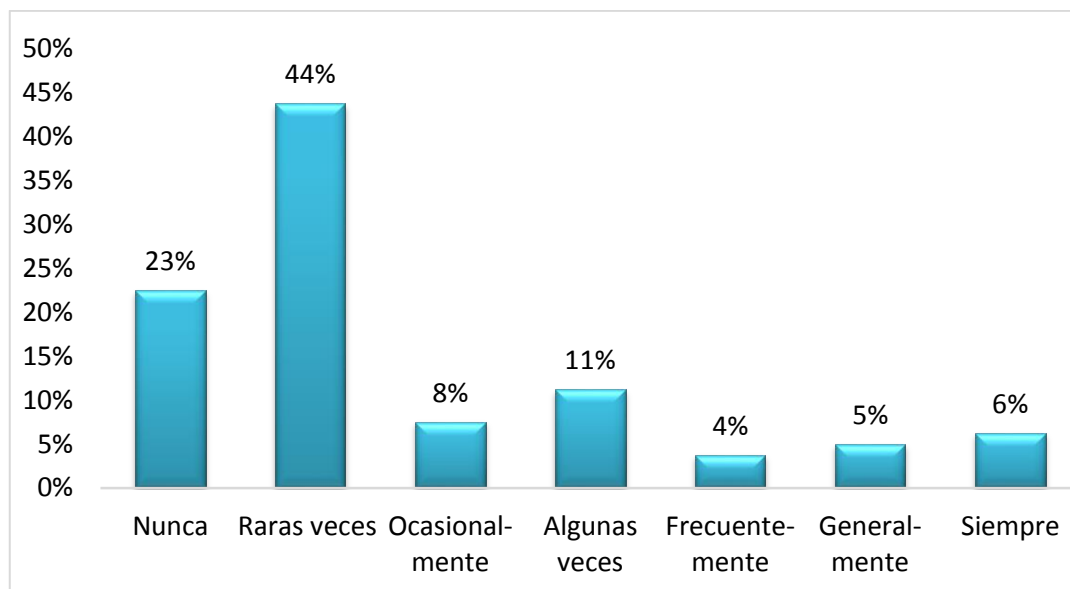
Análisis del factor “Tecnología”

De acuerdo al cuestionario, los ítems 4, 14, y 25 evalúan el nivel de estrés que ocasiona el factor tecnología en el personal de la empresa.

Ítem 4. El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.

Gráfico 17.

El equipo disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

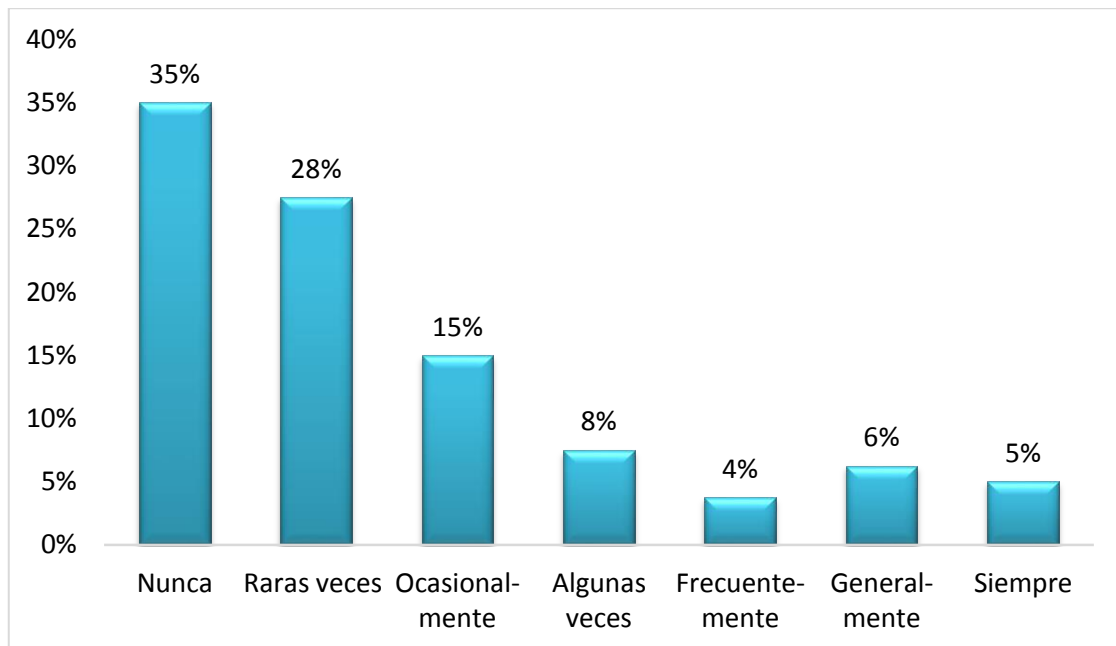
Se evidencia en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca a causa de la limitación de los equipos disponibles para realizar el trabajo a tiempo. Mientras que un porcentaje bastante menor ha experimentado estrés por esta causa.

A pesar que los niveles de estrés para este ítem son bajos, a nivel general es uno de los que mayor impacto tiene sobre los niveles de estrés laboral. Los bajos niveles de estrés en este ítem podrían explicarse porque los trabajadores cuentan con los equipos, herramientas e instrumentos necesarios para llevar a cabo su trabajo de acuerdo a su cargo. Sin embargo, en algunas áreas de la empresa, a veces ha existido demora en dotar al personal de los insumos necesarios facilitar su trabajo.

Ítem 14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.

Gráfico 18.

No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

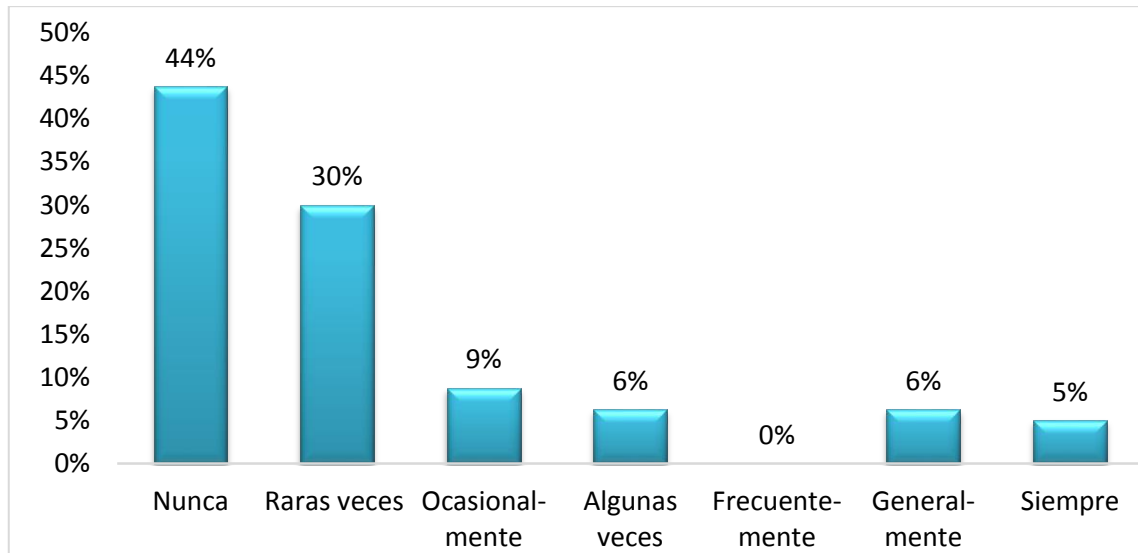
El gráfico refleja que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca por la falta de conocimientos, Un grupo menor ha experimentado estrés pocas veces por esta causa.

Los bajos niveles de estrés en esta pregunta podrían deberse a que la mayoría del personal conserva su antigüedad en la empresa, por lo que se encuentran familiarizados con los conocimientos técnicos y han logrado desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo, por lo que no representan una fuente de estrés significativa. A pesar de que los niveles en este ítem sean bajos, siempre es importante capacitar al personal constantemente para que desarrollen las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Ítem 25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia

Gráfico 19.

No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se puede observar en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca por no contar con la tecnología necesaria. Un porcentaje menor ha experimentado estrés en alguna ocasión por esta causa.

Los niveles de estrés en este ítem se podrían explicar porque la empresa cuenta con la tecnología necesaria para hacer un trabajo relevante, de hecho constantemente se actualizan los sistemas y plataformas de trabajo para una mejor gestión. El porcentaje de colaboradores que demuestra padecer estrés por esta causa posiblemente sea por los cambios tecnológicos que se ha dado en la empresa y porque continúan en un proceso de familiarización y adaptación al nuevo sistema.

El factor “tecnología” es muy importante para que los trabajadores puedan llevar a cabo su trabajo satisfactoriamente. Si los colaboradores no disponen de los recursos necesarios, posiblemente esto podría ser una fuente de estrés. En el gráfico No. 5, se pudo ver que esta variable presenta los niveles más altos de estrés, a pesar de que la diferencia es poco significativa con los otros factores.

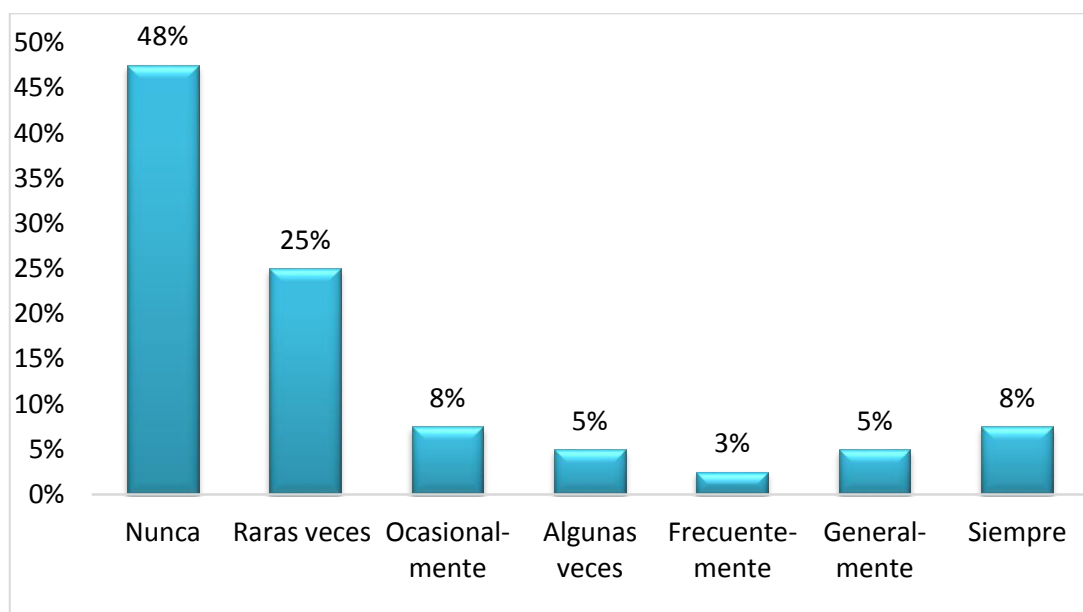
Análisis del factor “Influencia del líder”

Los ítems 5, 6, 13 y 19 determinan el nivel de estrés que origina la variable “influencia del líder”.

Ítem 5. Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes

Gráfico 20.

Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

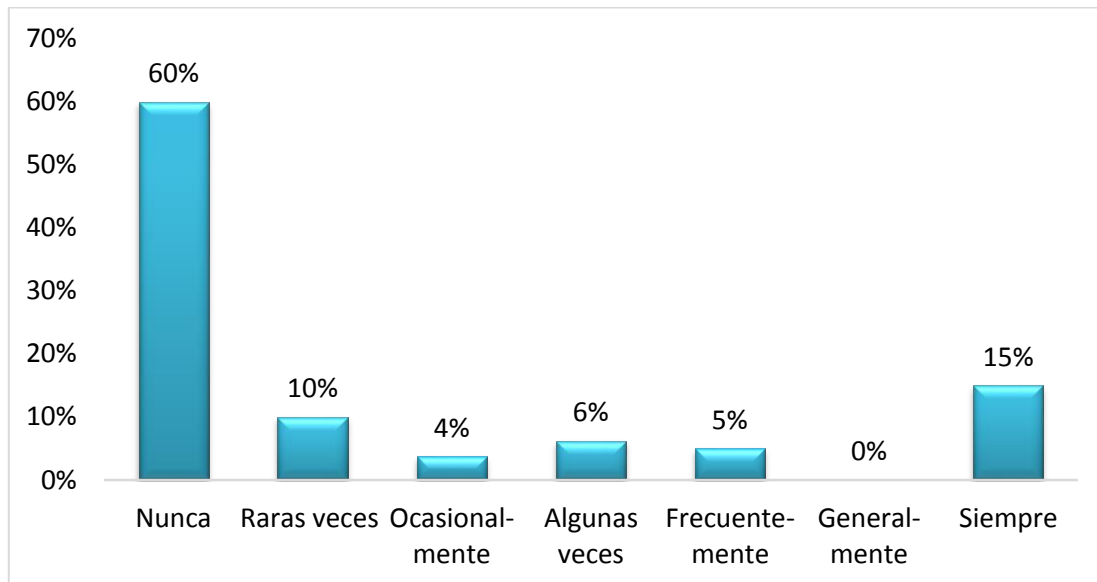
Se puede notar en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca porque su supervisor no da la cara por uno ante los jefes. Mientras que un porcentaje bastante menor ha experimentado estrés con menor frecuencia por esta razón.

La posible explicación a las respuestas obtenidas en este ítem es que normalmente se busca que los subordinados sean responsables de sus actos y que actúen en consecuencia a ellos. Cuando surge algún inconveniente, se espera que en primera instancia se resuelvan los conflictos de forma interna entre el supervisor y las personas directamente implicadas, evitando pasar a complicaciones mayores.

Ítem 6. Mi supervisor no me respeta

Gráfico 21.

Mi supervisor no me respeta



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

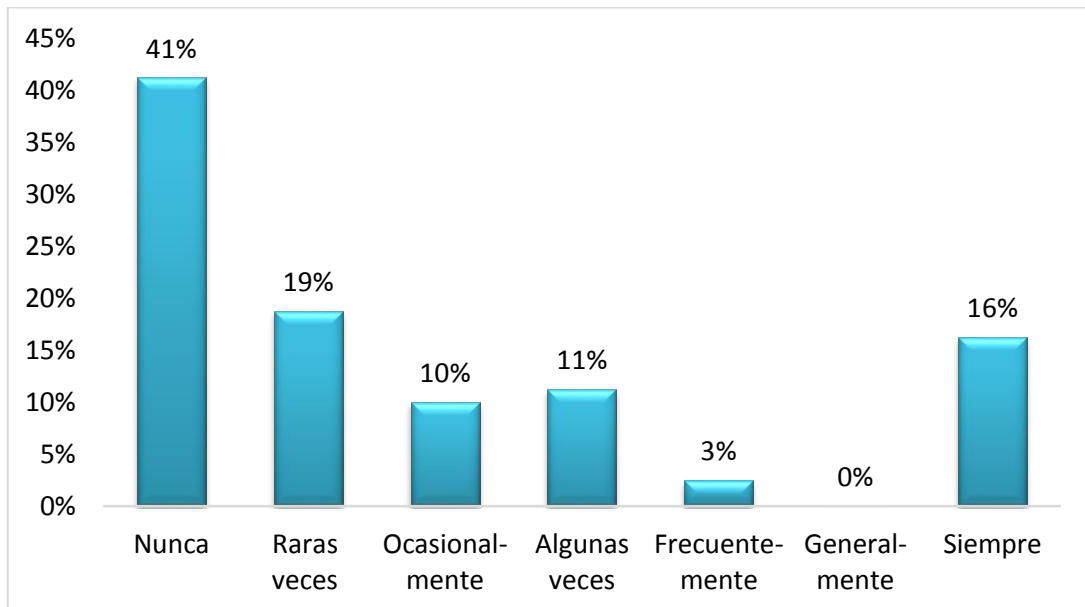
En el gráfico, se evidencia que la mayoría de los empleados dicen que nunca se estresan porque el supervisor no les respeta. Sin embargo, existe un 15% que dice que siempre se estresa por esta razón.

En general, entre los jefes de la empresa existe una relación de respeto hacia sus subordinados, sin embargo en algunas sucursales hemos encontrado que los líderes son un poco más exigentes y firmes de carácter, razón por la cual, ciertos trabajadores podrían estar experimentando un poco más de estrés en este sentido. Por ello, resulta fundamental trabajar en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal que se encuentra a nivel de jefaturas.

Ítem 13. Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.

Gráfico 22.

Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

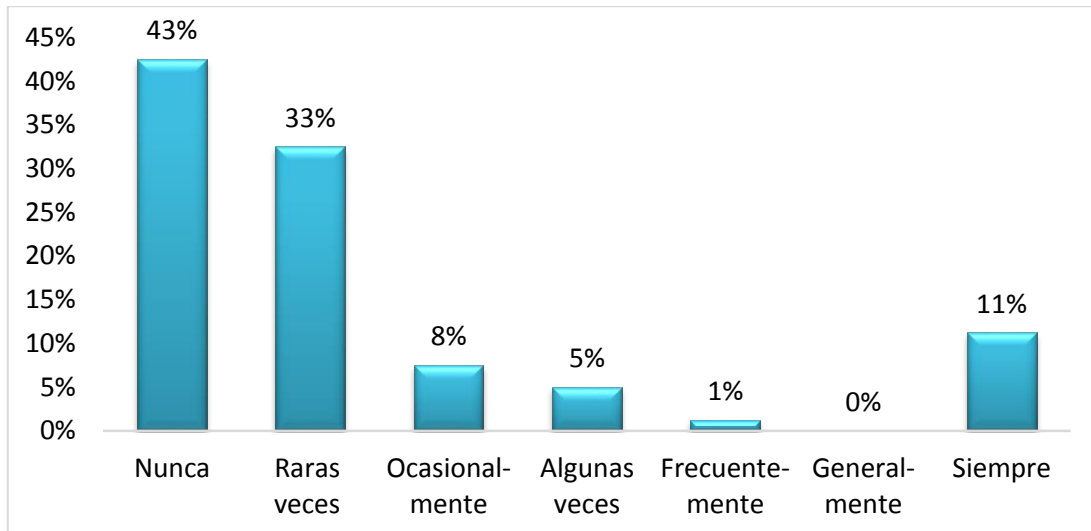
Se puede apreciar en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa muy poco por la falta de preocupación de su supervisor por su bienestar personal. Mientras que un porcentaje bastante menor ha experimentado estrés en algún momento por esta razón.

Estos valores podrían mostrar que la mayoría de los supervisores sí muestran preocupación por el bienestar personal de sus subordinados, ya que esto tiene un impacto sobre el desarrollo de su trabajo. No obstante, un grupo minoritario, por su forma de ser y las exigencias de su cargo, se muestran más duros ante su personal y prefieren mantener la distancia para separar lo laboral de lo personal.

Ítem 17. Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.

Gráfico 23.

Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se puede analizar en el gráfico que para la gran parte de los colaboradores, existe confianza en el desempeño de su trabajo, puesto que la mayoría indica que nunca se estresa por ello, mientras que otros señalan que se estresan solamente raras veces.

Aparentemente, la mayoría de los colaboradores sienten que sus jefes tienen confianza en el trabajo que realizan. No obstante, existe un grupo minoritario que se estresa por esta razón, posiblemente porque les falta ganar más conocimientos, destrezas y/o habilidades para realizar un mejor trabajo y esto les ocasiona estrés.

El tipo de liderazgo que existe en una empresa puede ser una fuente de estrés dependiendo de la posición del líder, su nivel de autoridad, poder, y la influencia que ejerza sobre el grupo de trabajo. El factor “influencia del líder” tuvo el segundo valor más alto, sin embargo, aun así los valores son bajos. Posiblemente esto ocurra en razón de que a la mayoría de los líderes de la empresa les hace falta ser más exigentes con sus equipos de trabajo y desarrollar más sus habilidades de liderazgo.

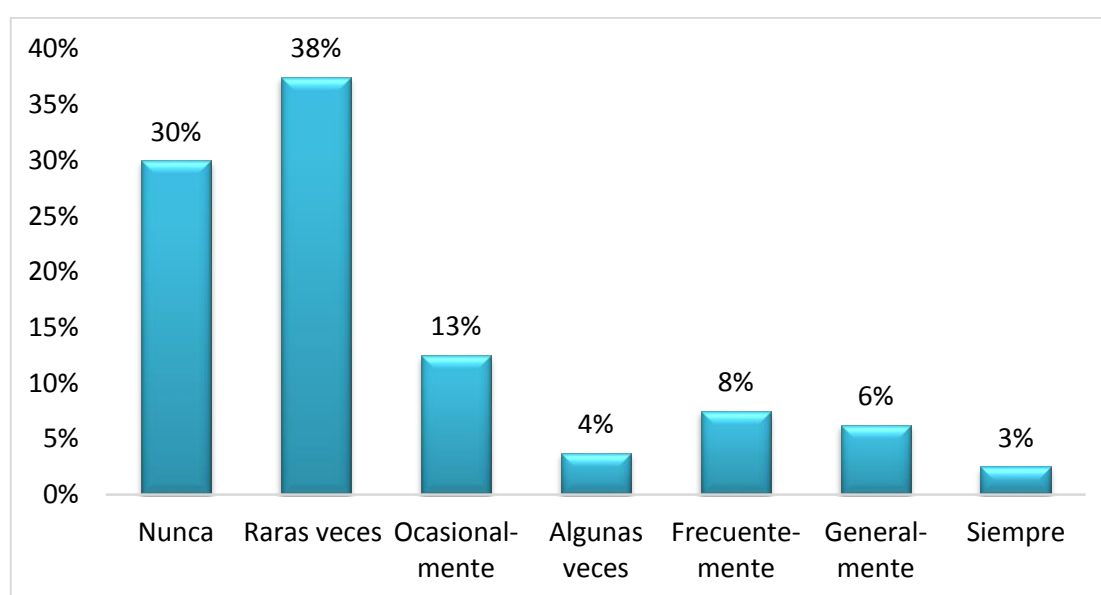
Análisis del factor “Falta de cohesión”

Los ítems 7, 9, 18 y 21 evalúan el nivel de estrés que origina el factor “falta de cohesión.”

Ítem 7. No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.

Gráfico 24.

No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

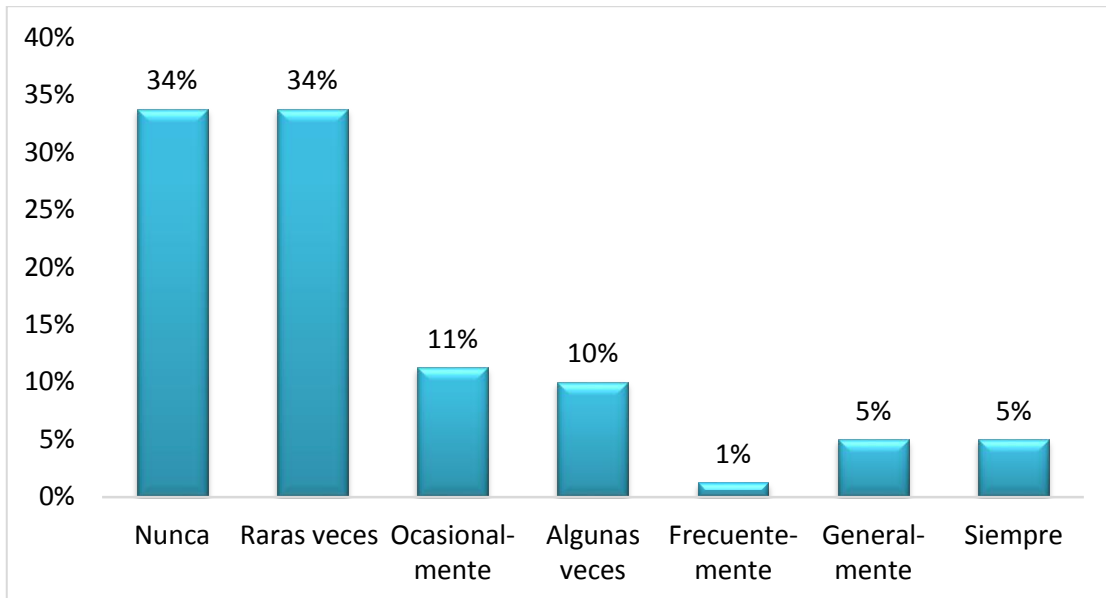
Se demuestra en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa pocas veces por no ser parte de un grupo de colaboración estrecha. Mientras que una minoría ha experimentado estrés por esta razón.

Estos valores indican que el nivel de estrés para esta pregunta es bajo, posiblemente porque los colaboradores sienten que forman parte de un grupo que aporta y contribuye al logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en algunos casos si han existido conflictos laborales entre compañeros de trabajo, por lo que resulta necesario promover la integración y el trabajo en equipo.

Ítem 9. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.

Gráfico 25.

Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

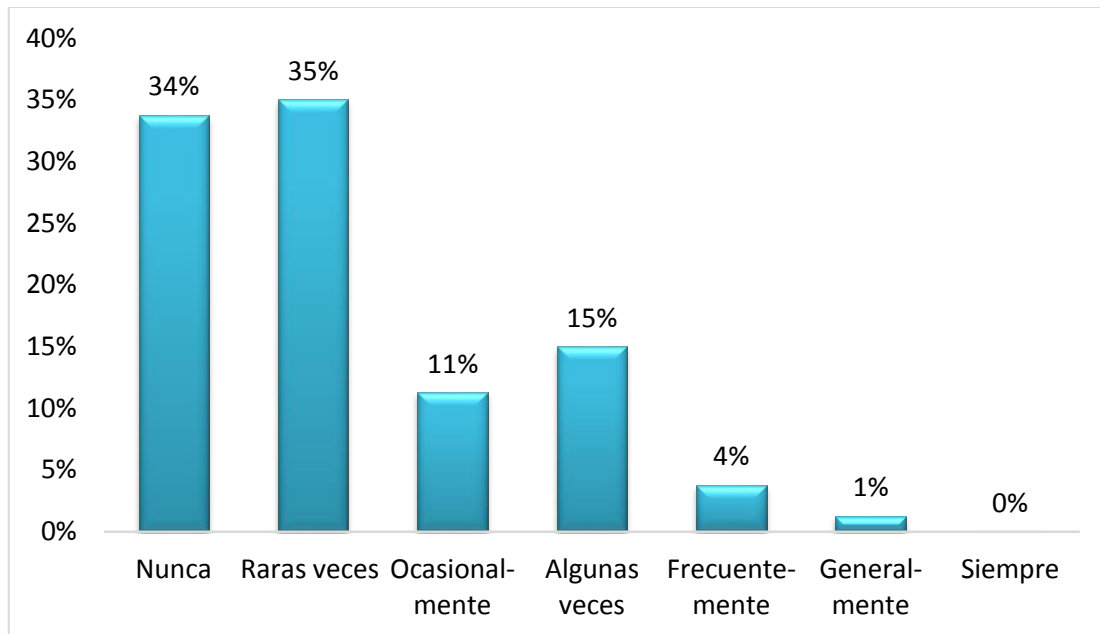
El gráfico evidencia que la mayoría de los colaboradores se estresa entre nunca y raras veces por no disfrutar de estatus o prestigio dentro de la organización. Mientras que la minoría ha experimentado estrés con menor frecuencia por este motivo.

Los niveles de estrés obtenidos en este factor pueden ser debido a que en la empresa todas las áreas de trabajo se consideran fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos, ya que cada área o departamento realiza actividades específicas que contribuyen al logro de resultados empresariales. Sin embargo, se ve que existe una minoría que siente estrés por esta razón, posiblemente porque busquen tener mayor reconocimiento en la empresa.

Ítem 18. Mi equipo se encuentra desorganizado

Gráfico 26.

Mi equipo se encuentra desorganizado



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

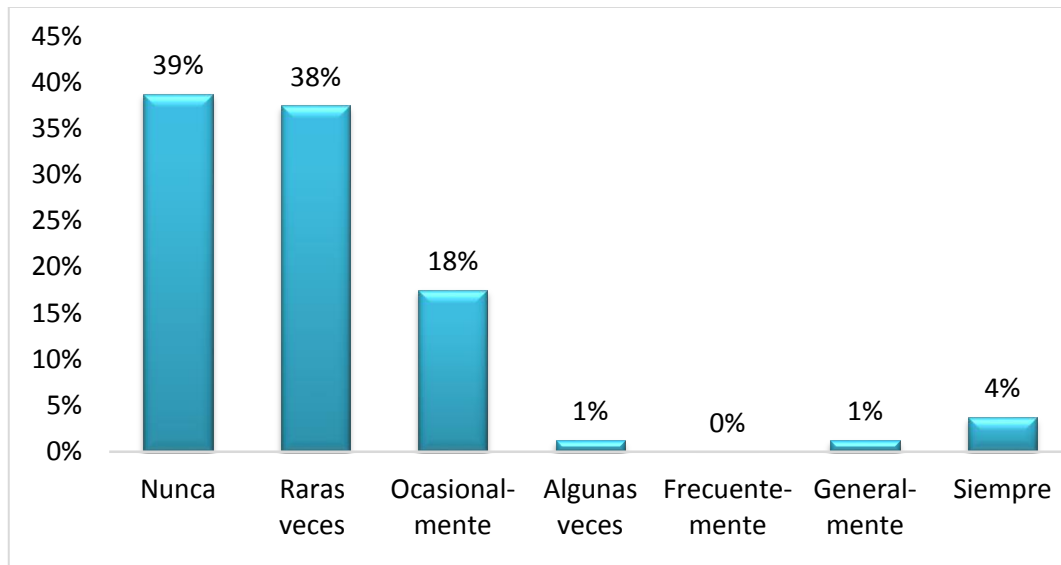
Se demuestra en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca porque su equipo se encuentra desorganizado. Por otro lado, existe un porcentaje menor de personas que han experimentado estrés por esta causa.

Estos niveles de estrés podrían deberse a que la mayoría del personal siente que sus equipos de trabajo están organizados, los roles entre sus integrantes están definidos y por lo tanto los niveles de estrés son bajos. No obstante, cabe recalcar que no en todas las áreas existe una organización al 100%, por lo que resulta necesario reforzar las técnicas para de trabajo en equipo.

Ítem 21. Mi equipo me presiona demasiado.

Gráfico 27.

Mi equipo me presiona demasiado.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Se puede notar en el gráfico que la mayoría de los colaboradores se estresa raras veces o nunca porque existe presión por parte del equipo de trabajo.

El nivel de estrés para este ítem es bastante bajo, posiblemente porque los colaboradores no ejercen mucha presión entre sí para alcanzar los resultados de trabajo. En el personal que trabaja en almacenes, existe un sistema de recompensas que premia al mejor vendedor del mes, lo que promueve el individualismo y la obtención de resultado individuales, causando que casi no se presione a los miembros del equipo para que alcancen los objetivos organizacionales.

La falta de cohesión en un equipo de trabajo es indudablemente un fuerte estresor, debido a que cuando el grupo no se encuentra unido, a cada miembro le resulta más difícil realizar su trabajo y por ende, se dificulta el cumplimiento de los objetivos empresariales. De acuerdo a los resultados hallados para este factor, se puede ver que la mayoría de empleados presentan bajos niveles de estrés, posiblemente porque el equipo de trabajo presenta un nivel de cohesión aceptable, a pesar de que considerando la realidad organizacional se podrían mejorar en algunos aspectos.

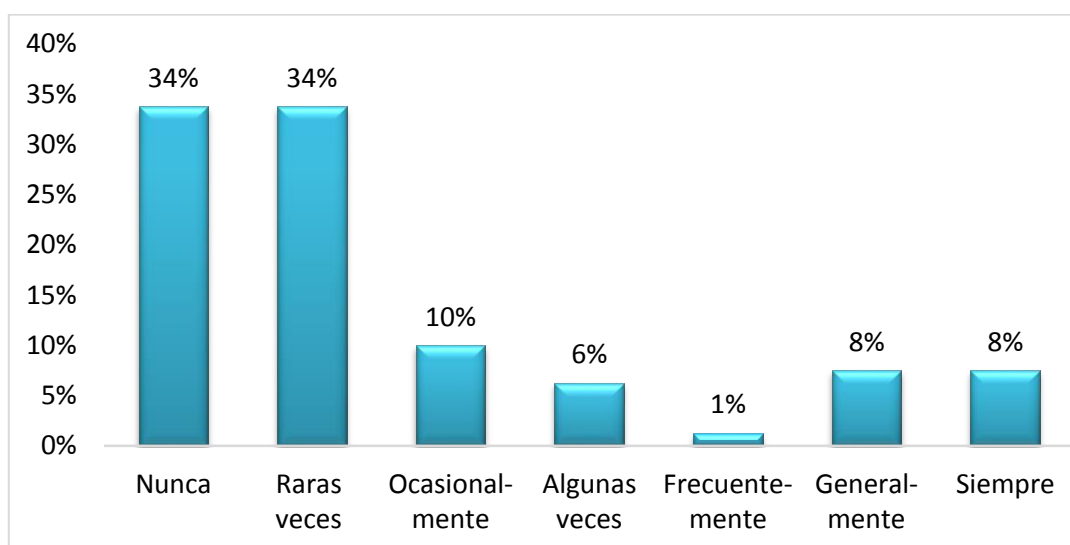
Análisis del factor “Respaldo de Grupo”

Los ítems 8, 19 y 23 miden el nivel de estrés que origina la variable “respaldo de grupo” sobre los colaboradores de la empresa.

Ítem 8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.

Gráfico 28.

Mi equipo no respalda mis metas profesionales.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

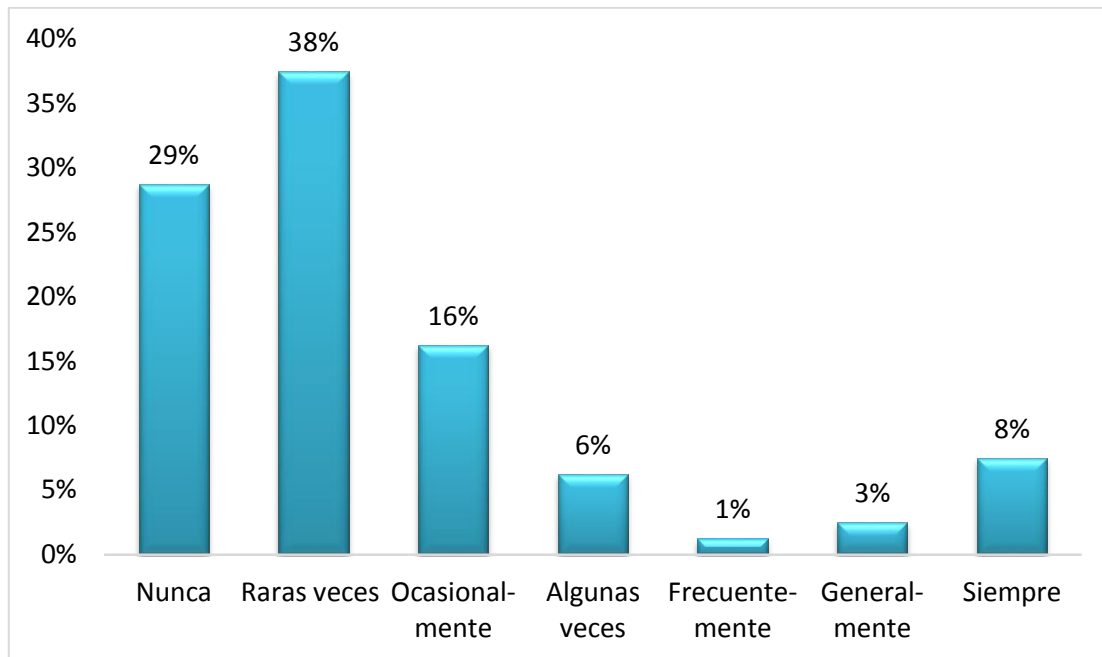
Se puede notar en el gráfico que la mayoría de los trabajadores se estresa raras veces o nunca por la falta de respaldo de las metas profesionales por parte de su equipo de trabajo.

Los resultados encontrados podrían explicarse porque los colaboradores si sienten que su equipo de trabajo contribuye de alguna manera al cumplimiento de sus metas profesionales. Por lo general, entre compañeros de trabajo del mismo departamento es más común que exista este respaldo profesional, ya que los objetivos se orientan en una misma dirección. Sin embargo, también se ha observado casos puntuales en que es difícil conseguir dicho respaldo entre personal que trabaja en distintas áreas.

Ítem 19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.

Gráfico 29.

Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

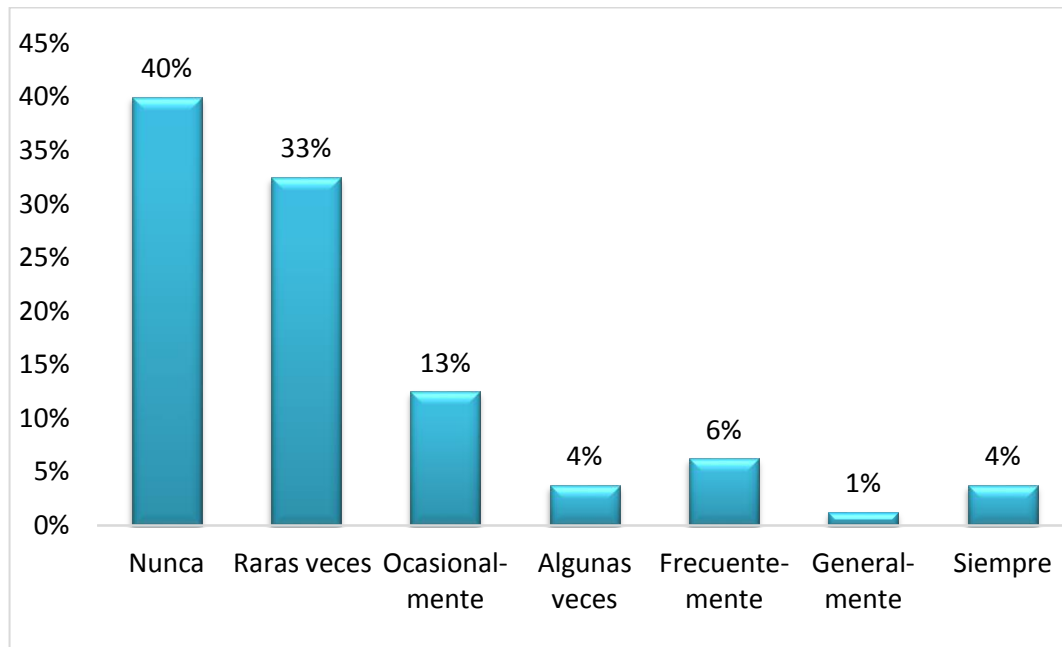
Se puede apreciar en el gráfico que la mayor parte de los trabajadores se estresa raras veces o nunca por la falta de protección por parte del equipo de trabajo cuando existe una demanda injusta de trabajo. Por otro lado, se observa que un porcentaje menor ha experimentado en algún momento estrés por este motivo.

Estos resultados podrían indicar que los colaboradores sienten en general respaldo por parte de su equipo, o que no se presentan demandas injustas de trabajo (o tal vez muy pocas), razón por la cual, los niveles de estrés en este ítem son bajos.

Ítem 23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.

Gráfico 30.

Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Encuesta de Estrés Laboral de la OIT-OMS

El gráfico demuestra que la mayor parte de los trabajadores se estresa entre nunca y raras veces por la falta de ayuda técnica de su equipo de trabajo. Por otro lado, se observa que un porcentaje minoritario ha padecido estrés por esta causa.

Los hallazgos de esta pregunta, podrían deberse a que posiblemente el equipo de trabajo si comparte y brinda ayuda cuando es necesario, por lo que los colaboradores podrían no experimentar mayor grado de estrés por esta razón.

El respaldo del grupo es muy importante para disminuir los niveles de estrés laboral. Cuando el personal siente apoyo es más probable que consigan metas en beneficio personal y colectivo y sientan mayor identificación con la empresa y con el trabajo realizado. Los resultados obtenidos para este factor indican que la mayoría de empleados presentan bajos niveles de estrés, sin embargo es uno de los que más repercute sobre el estrés laboral en la empresa, por lo que se considera necesario implementar estrategias que fomenten la integración y el respaldo de los equipos de trabajo.

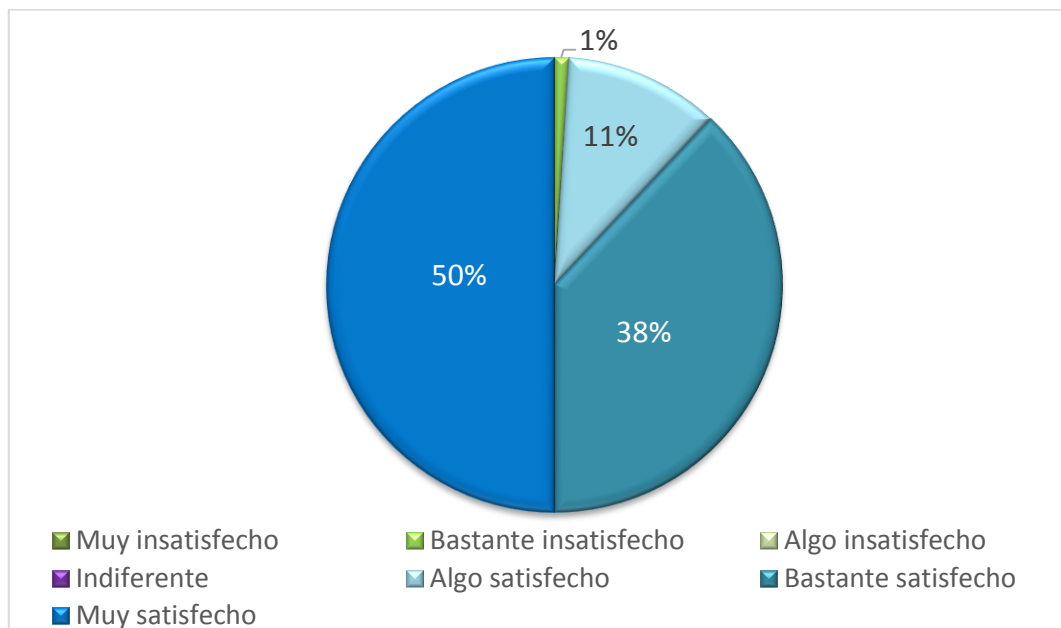
3.2 Diagnóstico de la satisfacción laboral

Para realizar el análisis de información sobre la satisfacción laboral, se lo realizará utilizando la misma metodología de análisis de la variable de estrés. Para empezar, se presenta los niveles actuales de satisfacción laboral en la empresa, después se analiza de forma general los factores que mayor impacto tienen sobre la satisfacción y posteriormente, se examina cada uno de los ítems del cuestionario, los cuales se presentan agrupados dentro del factor al cual corresponden, para una mejor interpretación de la información.

3.2.1 Análisis de los niveles de satisfacción laboral en la empresa

Gráfico 31.

Niveles de satisfacción laboral en la empresa



Elaborado por: Lizeth Paredes

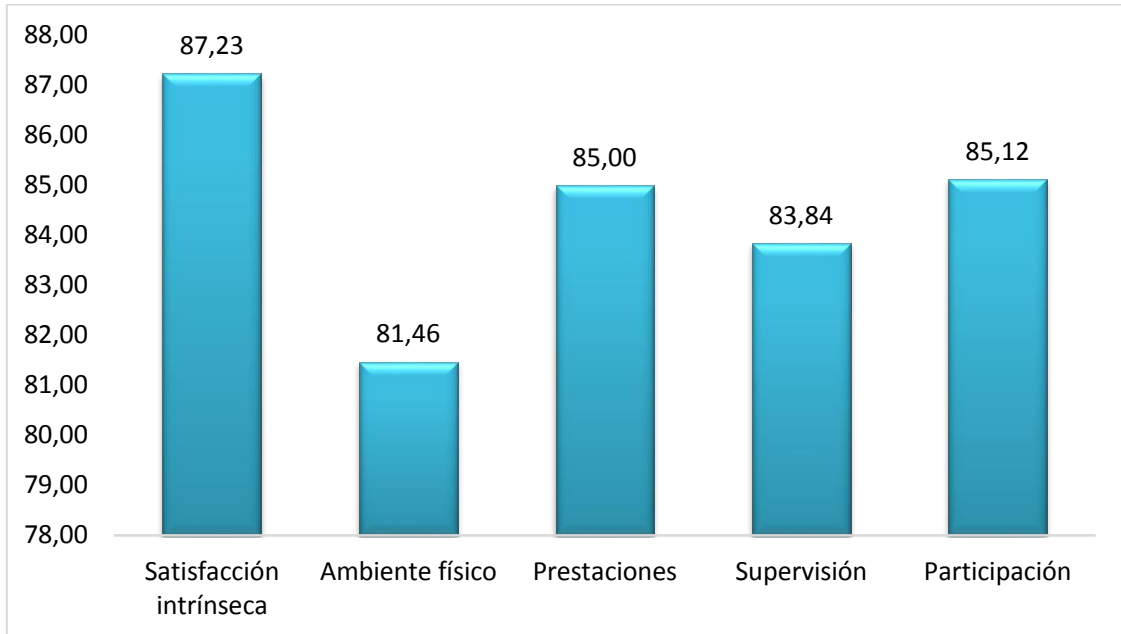
Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Se puede apreciar que los niveles de satisfacción laboral son altos ya que existe una tendencia general hacia la satisfacción. La mayoría de los empleados se encuentran entre muy y bastante satisfechos laboralmente, posiblemente por la empresa busca mantener relaciones de trabajo adecuadas y brindar seguridad y estabilidad laboral a sus trabajadores. Estos resultados se estudiarán detalladamente haciendo énfasis en cada factor que mide el cuestionario de satisfacción laboral S20/23.

3.2.2 Análisis de los factores de la satisfacción laboral

Gráfico 32.

Promedio en porcentaje por factor de la satisfacción laboral.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Los descubrimientos encontrados tras la aplicación del cuestionario de satisfacción indican que los factores de: ambiente físico y supervisión presentan los porcentajes más bajos. Estos valores nos permiten identificar cuáles son los factores sobre los cuales se debe trabajar un poco más para incrementar los niveles de satisfacción en la empresa. Para ello, resulta importante trabajar en el mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo, así como en el desarrollo de las habilidades de liderazgo del personal que ejerce funciones de supervisión.

El factor que presenta el mayor porcentaje es la satisfacción intrínseca. Este valor indica que posiblemente los colaboradores de la empresa sienten mayor satisfacción al hacer actividades de trabajo que les gusta y que les llena personal y profesionalmente.

Para un mejor estudio de la variable, se presentará un análisis detallado de cada factor de la satisfacción laboral conjuntamente con el análisis de los ítems que lo conforman.

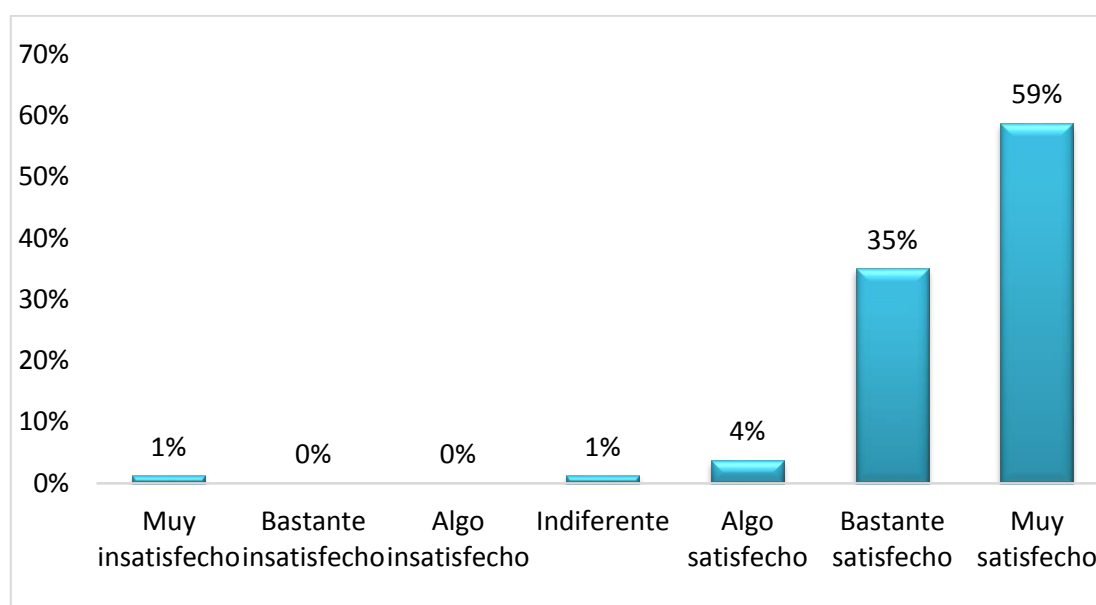
Análisis del factor “Satisfacción Intrínseca”

De acuerdo al cuestionario, los ítems 1, 2, 3 y 5 permiten obtener una valoración sobre la satisfacción intrínseca que produce el trabajo. A continuación se presenta un análisis de cada uno de los ítems mencionados,

Ítem 1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

Gráfico 33.

Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

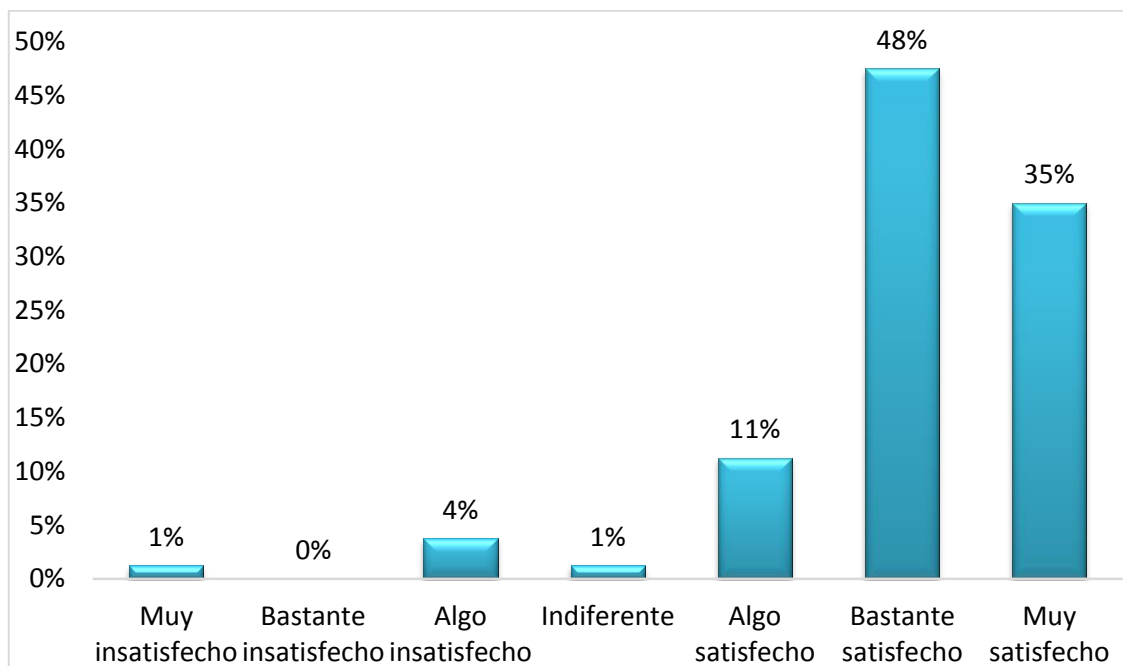
Se puede observar gráfico que a la gran mayoría del personal, el trabajo le produce satisfacciones por sí mismo. De hecho, los colaboradores señalan que se encuentran entre muy y bastante satisfechos en esta pregunta.

La razón por la cual los colaboradores posiblemente muestran altos niveles de satisfacción en este ítem, es que seguramente se sienten a gusto con el trabajo que realizan, pueden aplicar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades, lo que contribuye a su crecimiento personal y profesional.

Ítem 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en la que usted destaca

Gráfico 34.

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en la que usted destaca



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

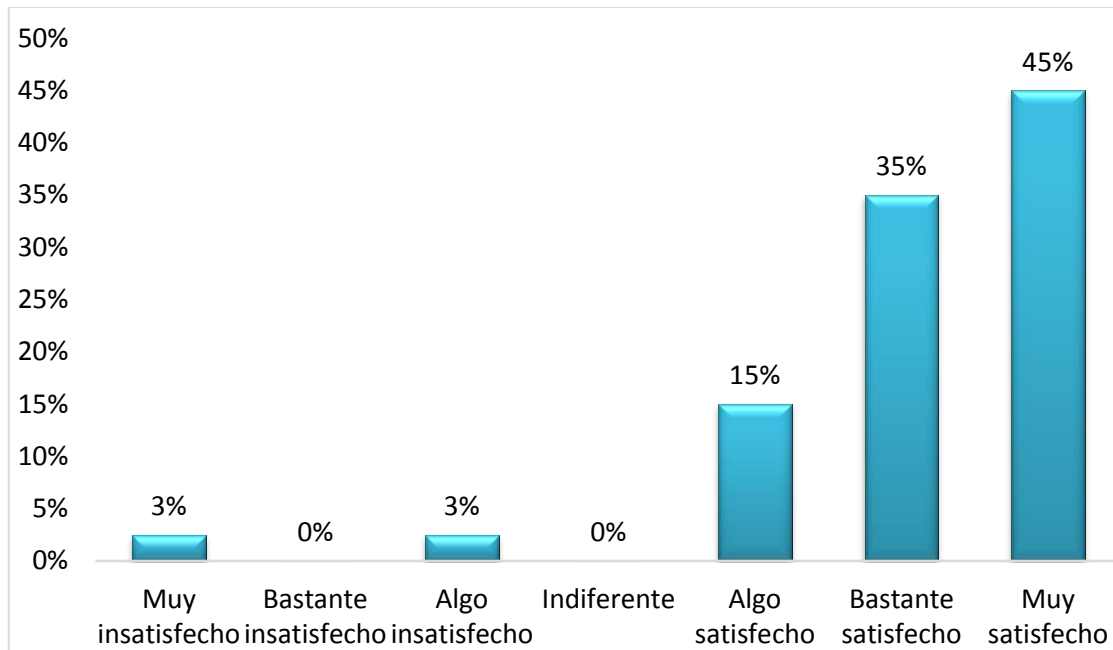
En el gráfico se puede apreciar que la mayoría del personal se siente satisfecho con las oportunidades que brinda la empresa para realizar cosas en las que destaca. Se ve que los colaboradores se encuentran entre bastante y muy satisfecho. Otro grupo menor, indica que se siente solo algo satisfecho.

Los resultados de satisfacción obtenidos en este ítem, indican que si bien la gente se siente contenta con las oportunidades que brinda la empresa, estas podrían ser aún mejores. Una posible alternativa debería ser que la organización ofrezca más oportunidades de ser promovidos para que la gente pueda desarrollar competencias en otras áreas en las que pueda crecer y destacarse.

Ítem 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Gráfico 35.

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

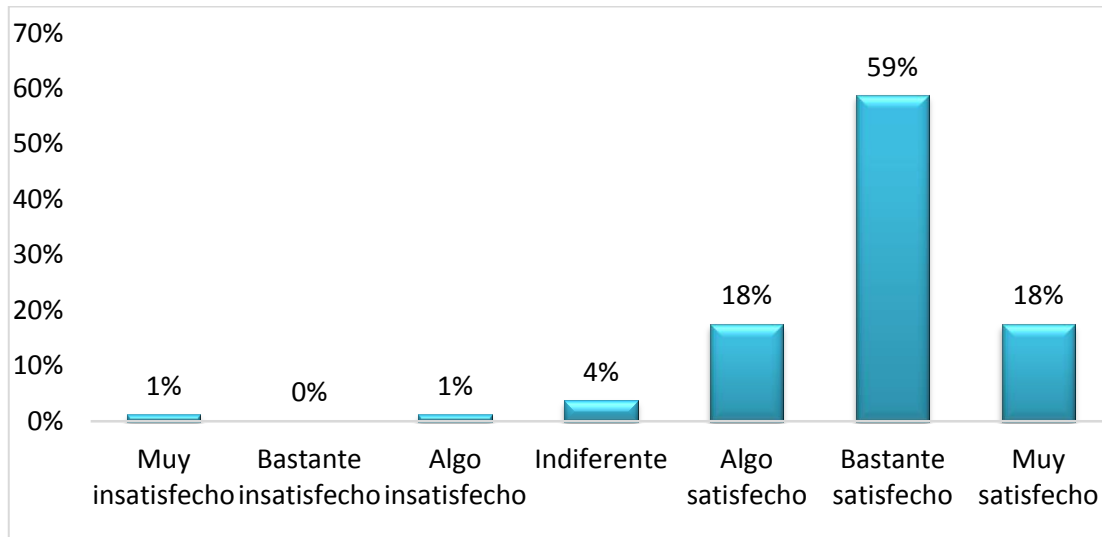
En este ítem, las personas respondieron principalmente que se sienten entre muy, bastante y algo satisfechos con las oportunidades que se ofrece para hacer las cosas que le gustan.

En general, se observa una tendencia hacia la satisfacción, posiblemente porque en la empresa se trata de ubicar a las personas en áreas afines a sus conocimientos, destrezas e intereses personales, para que ellos se sientan a gusto con el trabajo que realizan. De la correcta selección y ubicación del personal va a depender que ellos estén en la capacidad de ejercer adecuadamente sus funciones y por lo tanto, que se sientan más útiles y satisfechos con su labor.

Ítem 5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

Gráfico 36.

Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

En el gráfico, se puede notar que la mayoría de los trabajadores se siente satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar. Los resultados indican que la mayoría se encuentra bastante y muy satisfecho.

Este ítem, a pesar de tener una tendencia general hacia la satisfacción, presenta los niveles más bajos dentro del factor “Satisfacción Intrínseca”. La posible explicación es que si bien los colaboradores se sienten satisfechos con los objetivos y metas, en algunos casos podría ser necesario clarificarlos para que los empleados estén conscientes de qué es exactamente lo que se espera del desempeño de su trabajo.

Tras analizar los ítems de la satisfacción intrínseca, se puede concluir que es un elemento muy importante dentro de la satisfacción general percibida por el trabajador. Esto se debe a que el empleo constituye una fuente de crecimiento personal y profesional que permite a las personas desarrollar sus conocimientos, destrezas y habilidades y les ayuda a sentirse mejor consigo mismos. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede ver que la mayoría de los colaboradores encuentran una satisfacción intrínseca en el trabajo que realizan, posiblemente porque este se encuentra de acuerdo a sus intereses, habilidades y expectativas personales.

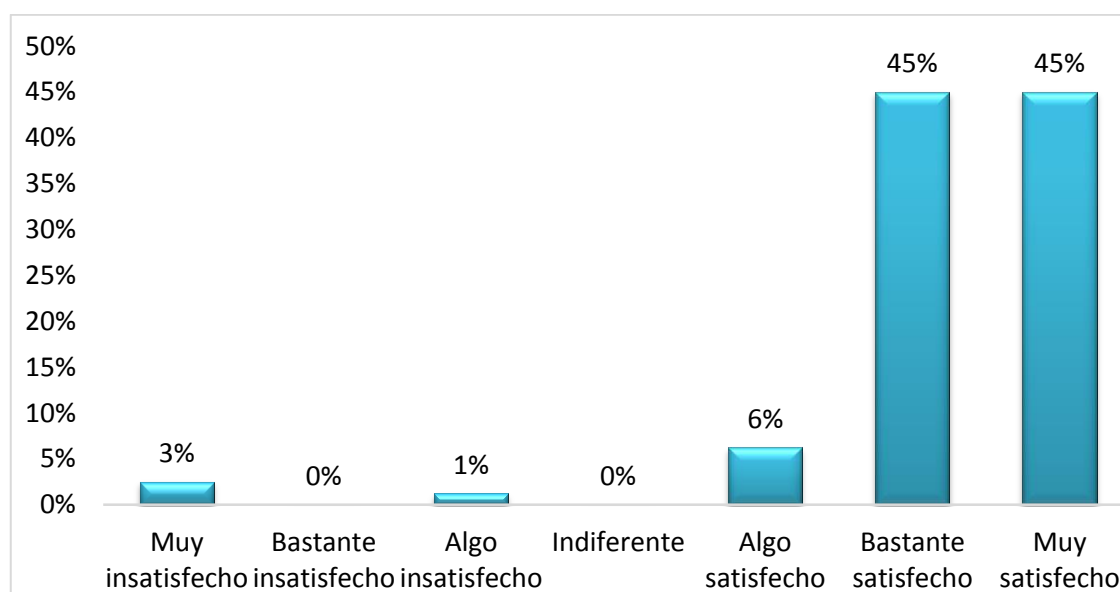
Análisis del factor “Ambiente físico”

Los ítems 6, 7, 8, 9 y 10 miden la satisfacción laboral con respecto al ambiente físico de trabajo, los cuales se analizan a continuación.

Ítem 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

Gráfico 37.

La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

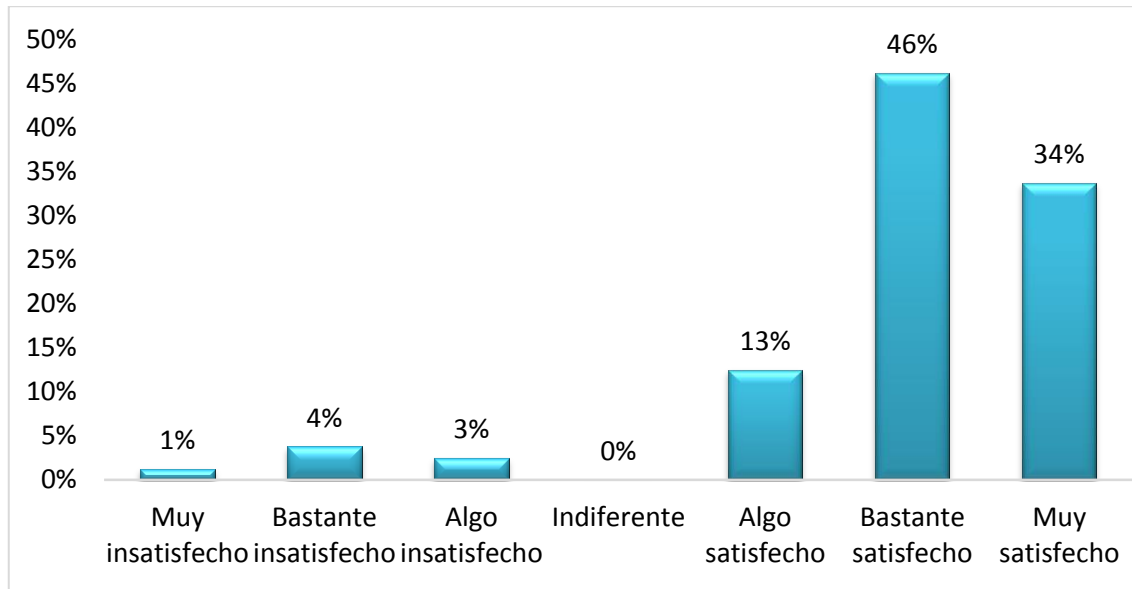
En este ítem, las personas manifestaron que se sienten entre muy y bastante satisfechos con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

En general, los niveles de satisfacción laboral para este ítem son bastante altos, probablemente porque el departamento de S.S.O, (Seguridad y Salud Ocupacional) está pendiente constantemente de que tanto las oficinas como las sucursales cumplan con los estándares requeridos de limpieza, salubridad e higiene, realizando inspecciones frecuentes en los lugares de trabajo.

Ítem 7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

Gráfico 38.

El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

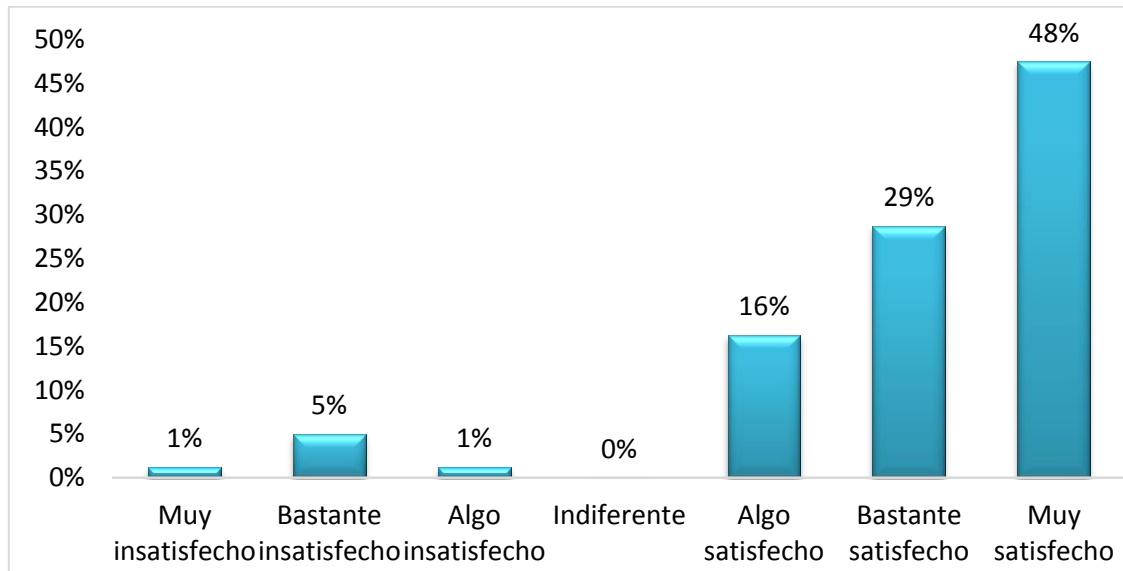
En el gráfico se puede observar que la mayoría del personal se siente satisfecho con el entorno físico y el espacio que dispone para hacer su trabajo. Otro grupo más pequeño, muestra que se siente solo algo satisfecho en relación a este ítem.

Evidentemente la mayoría del personal muestra satisfacción en este ítem, sin embargo, el porcentaje de trabajadores que se muestran insatisfechos con el entorno físico y el espacio, a pesar de ser mínimo, puede explicarse porque en ciertas sucursales, existen cargos que tienen espacios reducidos de trabajo, como es el caso del personal que trabaja en bodega. Por lo que, resulta necesario realizar un análisis de puesto de trabajo en esos casos específicos para adecuarlo según las necesidades del trabajador.

Ítem 8. La iluminación de su lugar de trabajo

Gráfico 39.

La iluminación de su lugar de trabajo



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

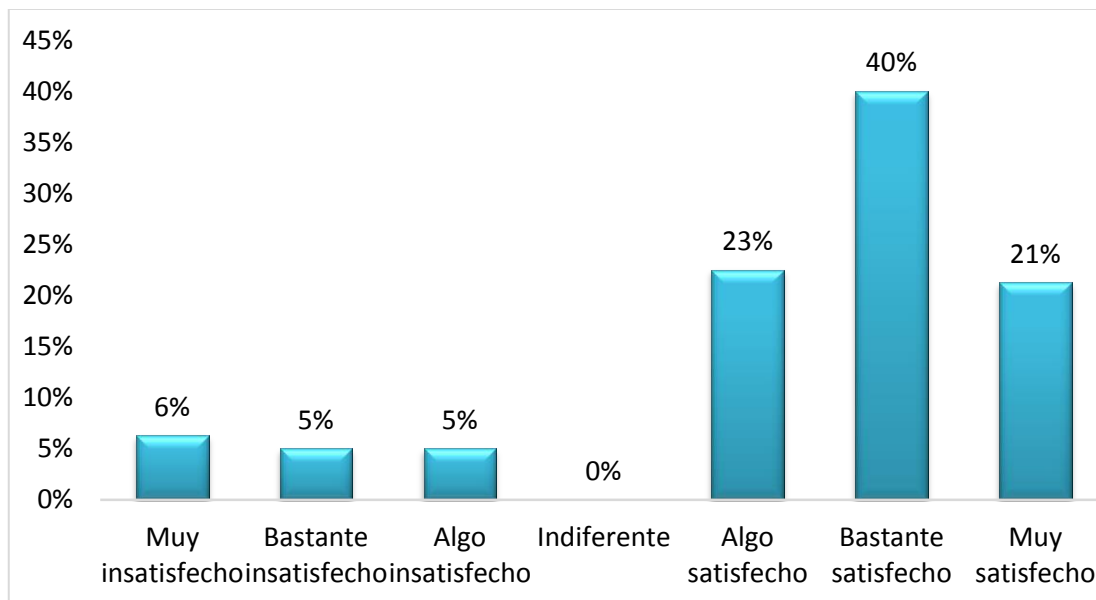
En esta pregunta, la mayoría de los colaboradores mostraron que se sienten entre muy y bastante satisfechos con la iluminación de su lugar de trabajo.

Los niveles de satisfacción son altos posiblemente porque constantemente se toman medidas para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, como por ejemplo, verificando el correcto funcionamiento de las luminarias, colocando laminas anti reflejos en las ventanas, entre otras.

Ítem 9. La ventilación de su lugar de trabajo.

Gráfico 40.

La ventilación de su lugar de trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

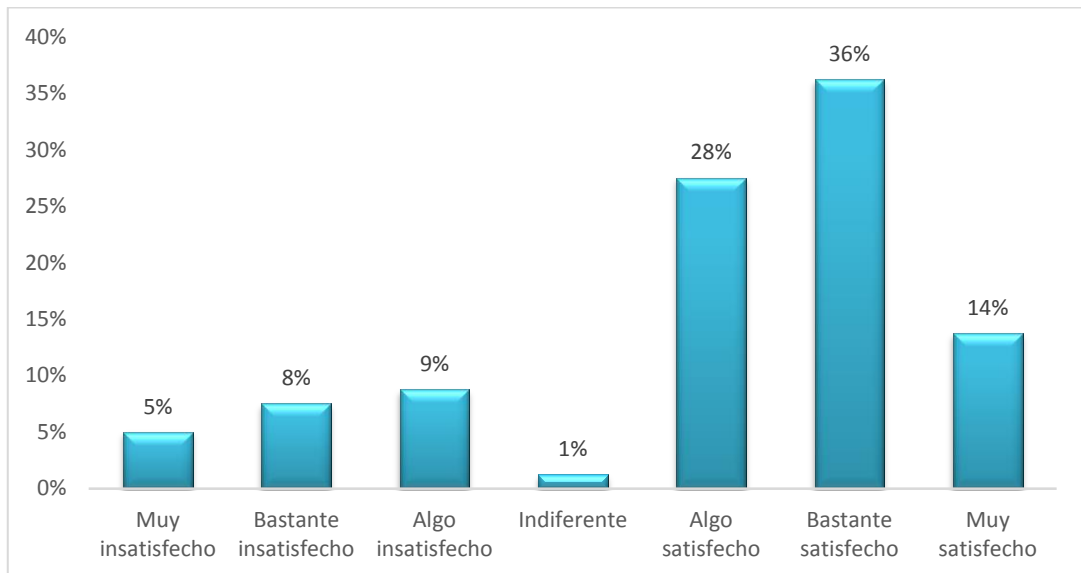
En el gráfico, se puede notar que existe una tendencia hacia la satisfacción. De hecho, la mayoría del personal se siente entre algo, bastante y muy satisfecho con respecto a la ventilación del lugar de trabajo.

Este ítem es uno de los que presenta mayor porcentaje de insatisfacción, posiblemente porque la temperatura en algunas sucursales es más alta de lo normal y las medidas de ventilación tomadas no han sido suficientes para mejorar significativamente las condiciones de algunos locales. Para evitar malestar e insatisfacción entre los colaboradores en este aspecto, es necesario realizar un análisis más profundo y tomar medidas al respecto.

Ítem 10. La temperatura de su local de trabajo.

Gráfico 41.

La temperatura de su local de trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Se observa que la mayoría de trabajadores, muestran satisfacción por la temperatura del lugar de trabajo, de hecho se encuentran entre algo, bastante y muy satisfechos. Sin embargo, cabe mencionar que en este ítem existe el mayor índice de insatisfacción de todo el cuestionario.

Esto se debe a que algunas sucursales ubicadas en centros comerciales, debido a la disposición física del lugar, la temperatura del local es un poco más alta de lo común, razón por la cual, se considera necesario intervenir para mejorar el confort térmico de las personas.

Un ambiente físico de trabajo apropiado contribuye a que los trabajadores puedan llevar a cabo de mejor manera sus funciones. A partir de la investigación realizada, se puede apreciar que el personal siente satisfacción con las condiciones físicas de trabajo, sin embargo es el factor que en promedio presentó los niveles más bajos de satisfacción. Por esta razón, se debe mejorar en algunos aspectos el ambiente físico de trabajo, especialmente en algunas sucursales que han presentado problemas de temperatura y ventilación.

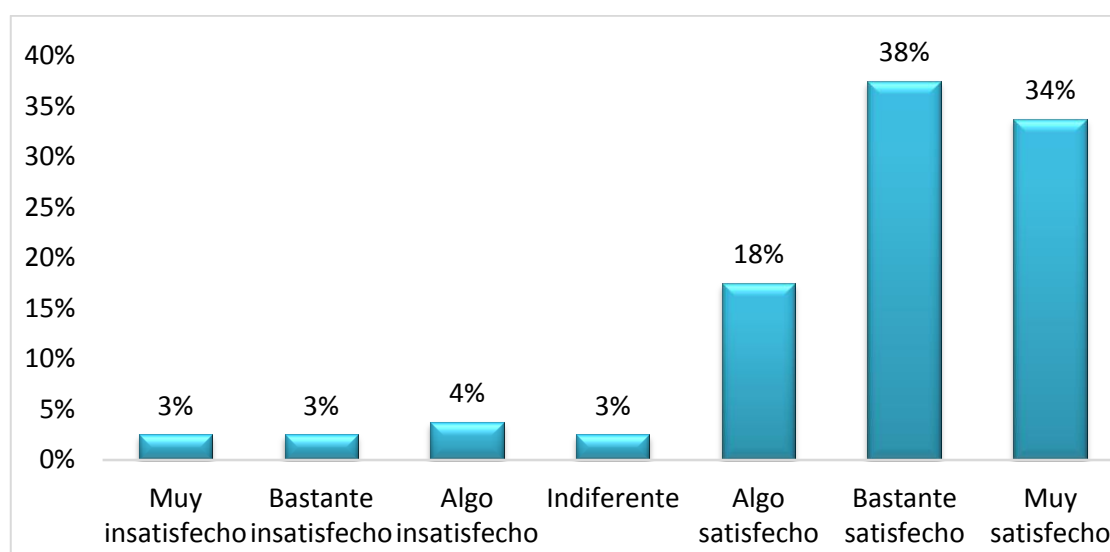
Análisis del factor: “Prestaciones”

Los ítems 4, 11, 12, 22 y 23 evalúan la satisfacción laboral con respecto a las prestaciones que ofrece la empresa, en la siguiente sección se analizan cada uno de los ítems que lo conforman.

Ítem 4. El salario que usted recibe.

Gráfico 42.

El salario que usted recibe.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

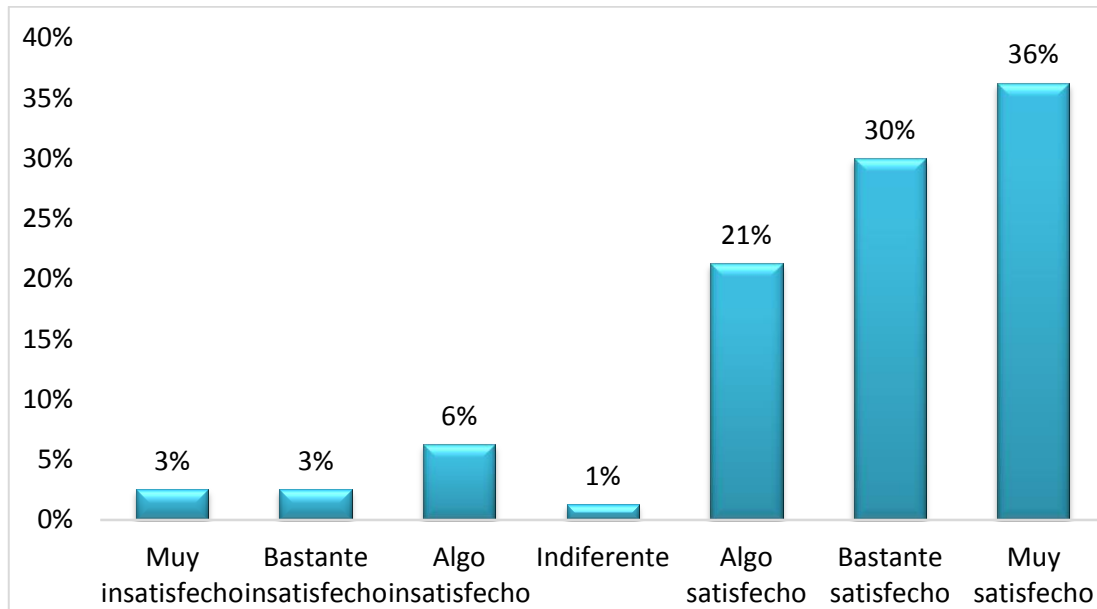
En el gráfico, se puede ver que la mayoría de los colaboradores se encuentra entre bastante a muy satisfecho con el salario que recibe, mientras que un porcentaje mínimo muestra una tendencia a la insatisfacción.

Los altos niveles de satisfacción obtenidos con el salario se explican porque estos son competitivos en comparación a otras empresas del sector comercial con actividades similares. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que existe un porcentaje que se encuentra solo “algo satisfecho” con el salario, por lo que es necesario analizar las políticas salariales internas para procurar tener una equidad interna entre los trabajadores.

Ítem 11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa

Gráfico 43.

Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

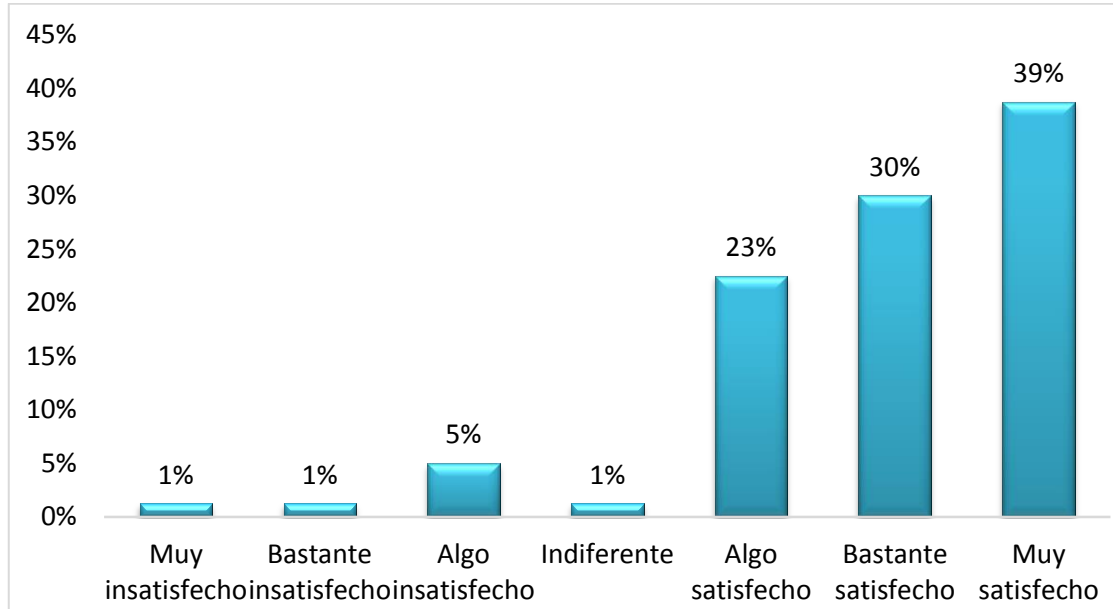
Este ítem presenta los niveles de satisfacción más bajos para el factor analizado. Se puede apreciar en el gráfico, que el personal muestra una tendencia hacia la satisfacción, sintiéndose entre bastante y muy satisfechos con las oportunidades de formación que ofrece la empresa. No obstante, existe un grupo correspondiente al 21%, que se siente solo “algo” satisfecho al respecto.

Estos valores indican que si bien el personal se encuentra contento al respecto, al parecer es necesario brindar más opciones para que la gente pueda recibir una mejor capacitación y formación profesional. Cuando la gente recibe cursos para mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades, se vuelve más competente para su trabajo, lo que contribuye a que se sientan mejor consigo mismas y por ende, aumente su satisfacción.

Ítem 12. Las oportunidades de promoción que tiene.

Gráfico 44.

Las oportunidades de promoción que tiene.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

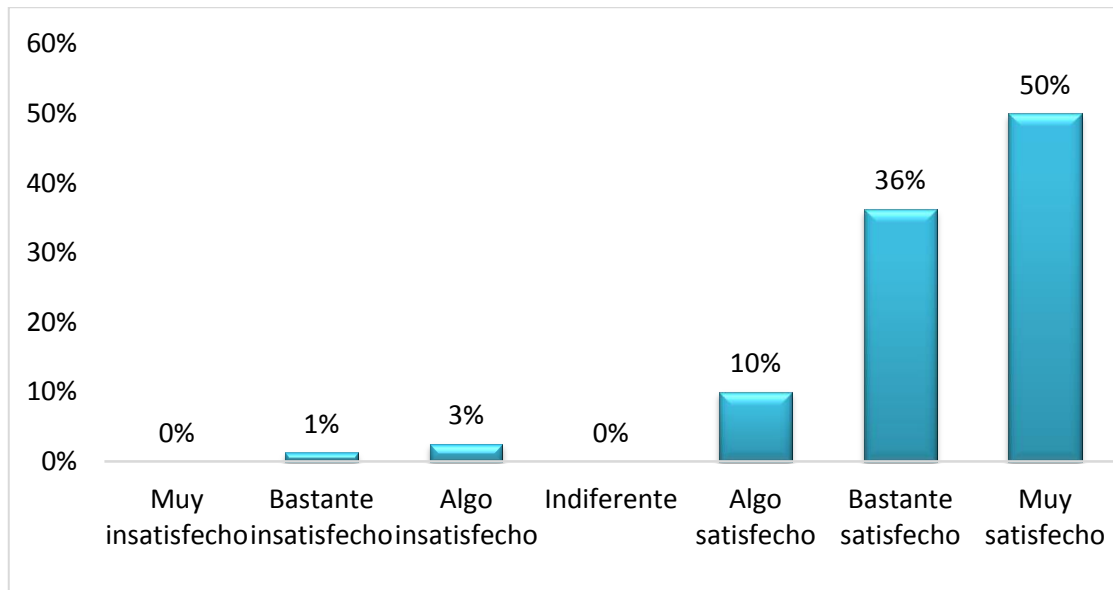
En el gráfico, se puede observar que en general los colaboradores muestran satisfacción con las oportunidades de promoción que existe en la empresa. Sin embargo, un grupo correspondiente al 23%, señala que solo se siente algo satisfecho en esta pregunta.

A pesar de que se evidencia una satisfacción general en este ítem, existe un grupo menor que no se encuentra tan satisfecho al respecto. Por ello, se necesita desarrollar en la empresa planes de carrera y sucesión para mejorar las condiciones de promoción en la empresa y brindar igualdad de oportunidades a todos los trabajadores.

Ítem 22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales

Gráfico 45.

El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

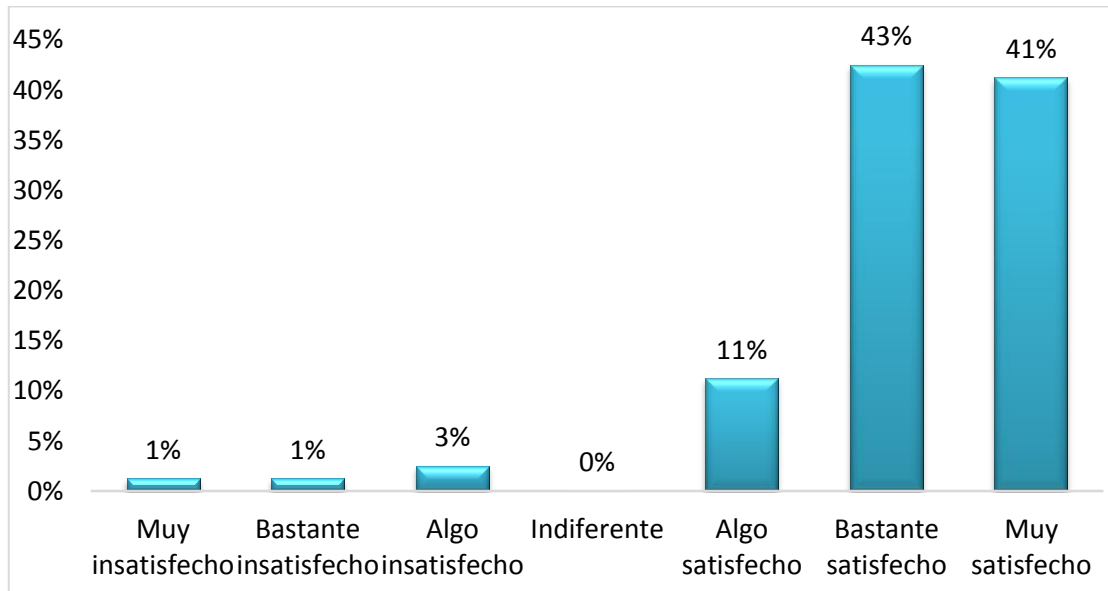
Se puede notar en el gráfico que la gran mayoría del personal se encuentra entre bastante y muy satisfechos con respecto al cumplimiento de los convenios, disposiciones y leyes laborales de la empresa.

Los niveles de satisfacción en este ítem pueden explicarse debido a que obligatoriamente la empresa debe cumplir con lo establecido en la legislación laboral y asegurar su fiel cumplimiento para evitar sanciones legales. Sin embargo desde un punto de vista más humano, respetar las disposiciones y convenios permite que el trabajador tenga un sentido seguridad y estabilidad laboral en la empresa.

Ítem 23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Gráfico 46.

La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Este ítem presenta niveles altos de satisfacción, puesto que se puede ver que la gran mayoría de trabajadores se encuentra entre bastante y satisfechos con la forma de negociación de la empresa sobre aspectos laborales.

En general existe satisfacción por parte de los empleados en este aspecto, posiblemente porque la empresa busca llegar a acuerdos y negociaciones laborales que sean favorables para ambas partes.

Las prestaciones son un factor determinante dentro de la satisfacción laboral, puesto que de ello depende la motivación profesional del trabajador para que se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo. De acuerdo a los resultados encontrados, existe una satisfacción general por las diferentes prestaciones brindadas por la empresa. Esto posiblemente se explique porque la empresa cumple con los acuerdos, los salarios son competitivos en relación al mercado y brinda seguridad y estabilidad a sus empleados.

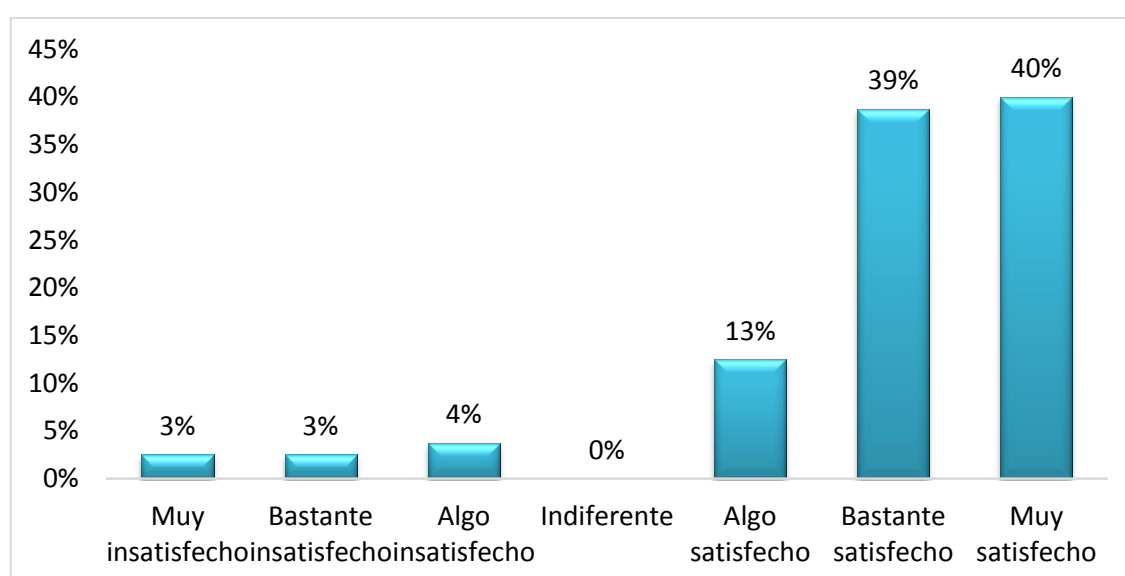
Análisis del factor “Supervisión”

De acuerdo al cuestionario, los ítems 13, 14, 15, 16, 17 y 18 valoran el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a la supervisión que reciben por parte de sus jefes inmediatos.

Ítem 13. Las relaciones personales con sus superiores.

Gráfico 47.

Las relaciones personales con sus superiores.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

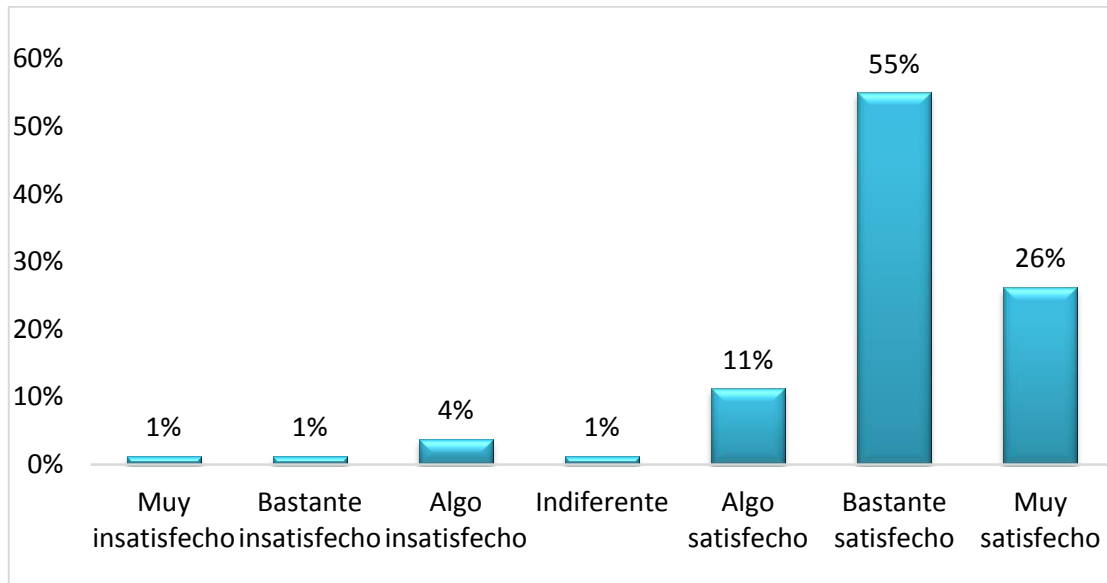
Se muestra en el gráfico que la mayoría del personal está entre bastante y muy satisfecho con respecto a las relaciones personales que mantienen con sus superiores.

De manera general, se puede ver que el personal sostiene relaciones positivas de trabajo con sus jefes inmediatos. La mayoría de líderes y jefes de la empresa, intentan llevar relaciones de trabajo basadas en la confianza y el respeto para ejercer su autoridad, lo que aparentemente ha tenido un impacto positivo sobre los subordinados. Sin embargo, a algunos colaboradores que ocupan cargo a nivel de supervisión, les hace falta saber llegar de mejor manera a sus subordinados.

Ítem 14. La supervisión que ejercen sobre usted.

Gráfico 48.

La supervisión que ejercen sobre usted.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

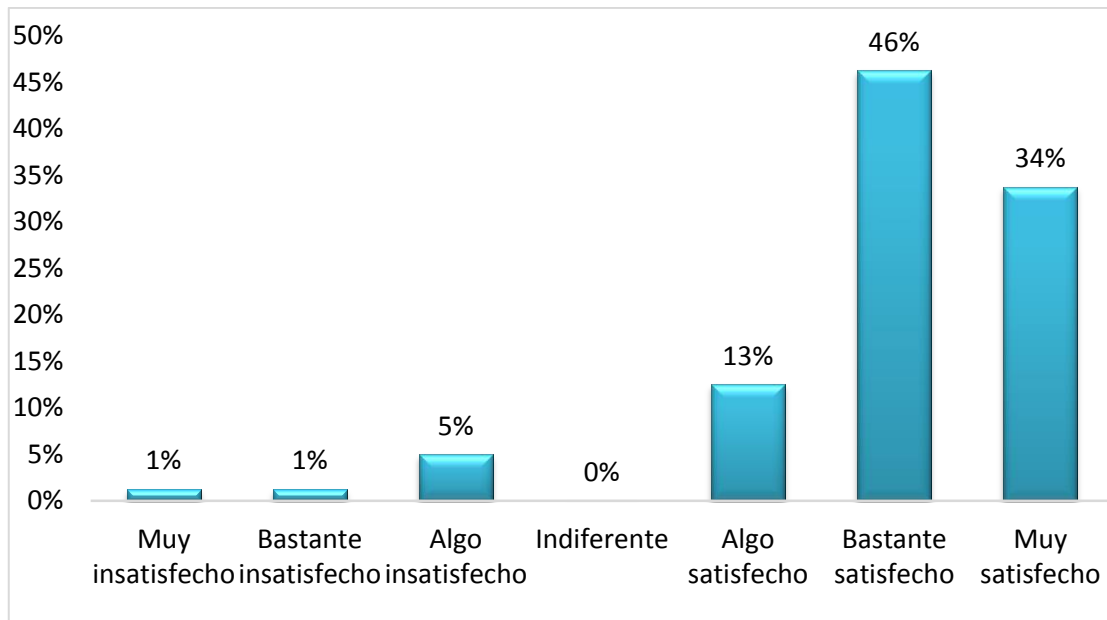
En este ítem, los resultados señalan que la mayoría de trabajadores se siente bastante satisfecha con la supervisión ejercida sobre ellos.

En algunos casos, en la empresa hace falta una supervisión más cercana que permita guiar de mejor manera el desarrollo del trabajo del personal. Aunque los niveles para este ítem fueron altos, se podría trabajar para aumentar los niveles de satisfacción y lograr que más personas se sientan “muy” satisfechas. En ocasiones puede resultar necesario que los jefes busquen formas apropiadas para controlar el trabajo y tareas de sus subordinados, brindando autonomía pero asegurándose de su cumplimiento.

Ítem 15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado

Gráfico 49.

La proximidad y frecuencia con que es supervisado



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

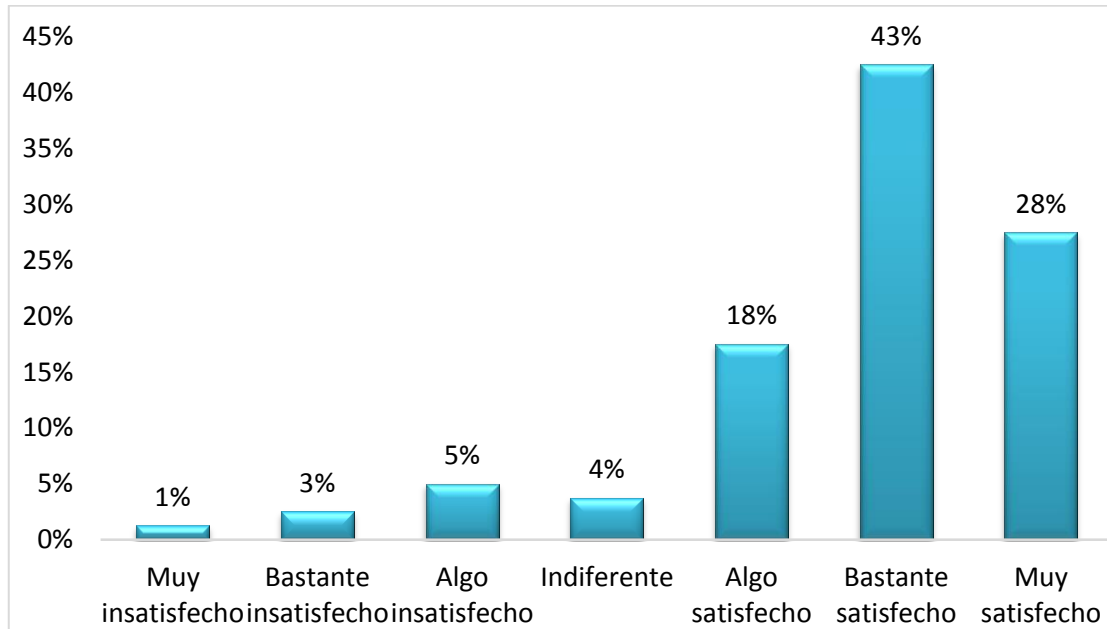
El gráfico evidencia que el personal se siente entre bastante y muy satisfecho con respecto a la proximidad y frecuencia con la que es supervisado.

Estos resultados indican que si bien el personal se siente satisfecho al respecto, podría ser necesario en ocasiones que los supervisores estén más pendientes y den mayor seguimiento al trabajo realizado por su equipo. En este punto es importante considerar que para alcanzar los resultados deseados, un buen supervisor debe estar en capacidad de dar retroalimentación oportuna a sus subordinados.

Ítem 16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea

Gráfico 50.

La forma en que sus supervisores juzgan su tarea



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

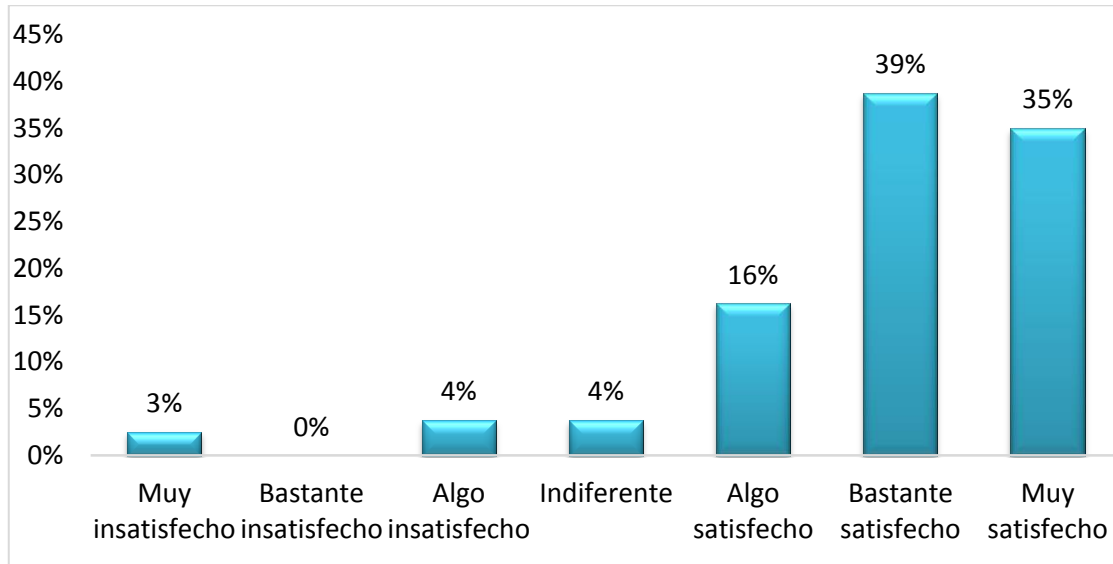
Se puede apreciar en el gráfico que con base a los resultados obtenidos, los trabajadores se encuentran entre algo, bastante y muy satisfechos con la manera en que los supervisores evalúan su tarea.

Cabe mencionar que este ítem obtuvo el promedio más bajo del factor, posiblemente porque actualmente no existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño estandarizado que permita valorar el rendimiento de los trabajadores de acuerdo a criterios definidos. Sin embargo, es importante proveer a los supervisores de herramientas que faciliten su trabajo para evaluar a sus subordinados, fomentando la imparcialidad.

Ítem 17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa

Gráfico 51.

La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

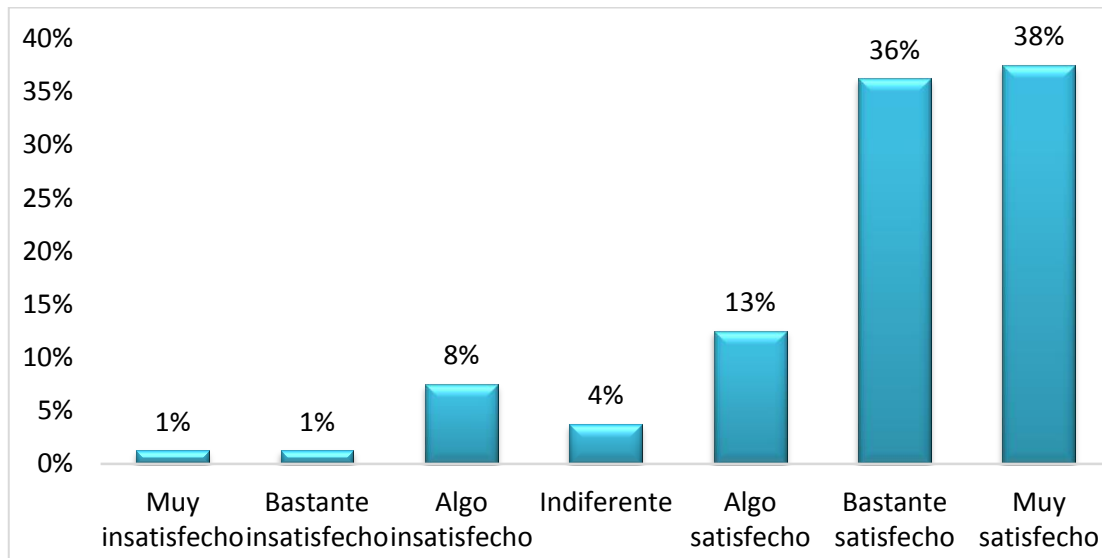
En esta pregunta, las personas respondieron que se sienten mayoritariamente entre muy, bastante y algo satisfechos con respecto a la igualdad y justicia de trato que recibe en la empresa.

Estos resultados muestran una tendencia hacia la satisfacción en la pregunta. La posible explicación es que en la empresa se busca crear un sentimiento de trato igualitario y justo a todo el personal. Sin embargo, cabe mencionar que existen casos puntuales en los cuales los trabajadores han manifestado que sus supervisores crean favoritismos. Para mejorar los niveles obtenidos se debe promover un trato a todo el personal igualitario y evitando favoritismos.

Ítem 18. El apoyo que recibe de sus superiores

Gráfico 52.

El apoyo que recibe de sus superiores



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Se demuestra en el gráfico que el personal se encuentra entre bastante y muy satisfecho en relación al apoyo que recibe de sus superiores.

A pesar de que se ve una satisfacción general en este ítem, puede ser necesario que en algunos casos específicos exista cierta insatisfacción con respecto al apoyo recibido por los jefes. Esto se debe a las exigencias que implica trabajar en el sector comercial y la poca flexibilidad que se les puede otorgar a los trabajadores al respecto.

La forma en que una persona es supervisada puede tener un impacto sobre el nivel de satisfacción percibido por la persona. En general, los colaboradores se muestran satisfechos con la supervisión recibida, sin embargo en comparación con los otros factores es uno de los que presenta niveles más bajos. Evidentemente es necesario mejorar la forma en que el personal es supervisado, para lo cual, se debe mejorar y desarrollar las habilidades de liderazgo de los colaboradores que manejan personal.

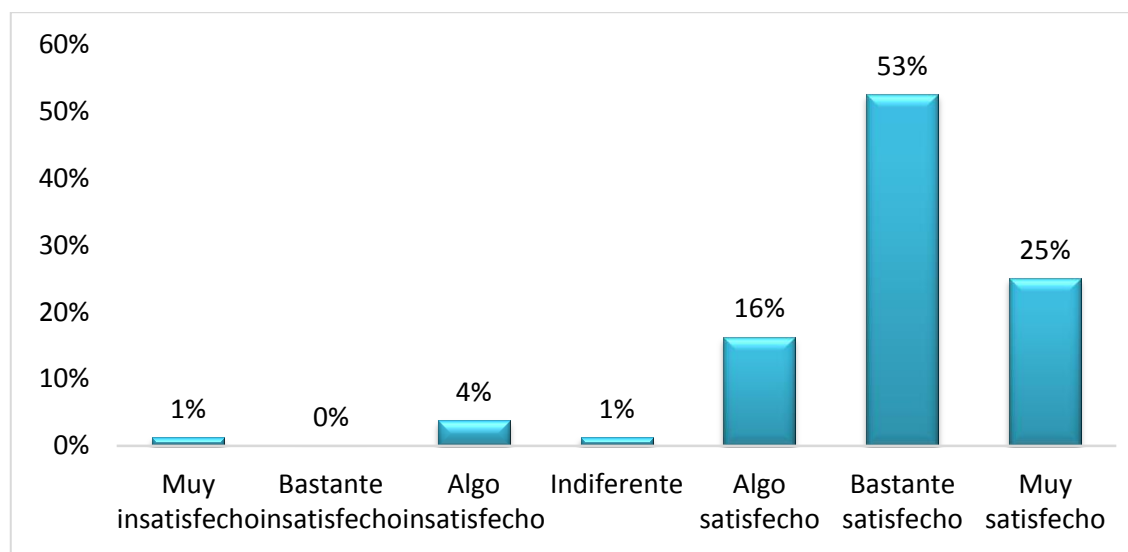
Análisis del factor “Participación”

Los ítems 19, 20 y 21 evalúan el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al nivel de participación en aspectos y decisiones laborales.

Ítem 19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

Gráfico 53.

La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

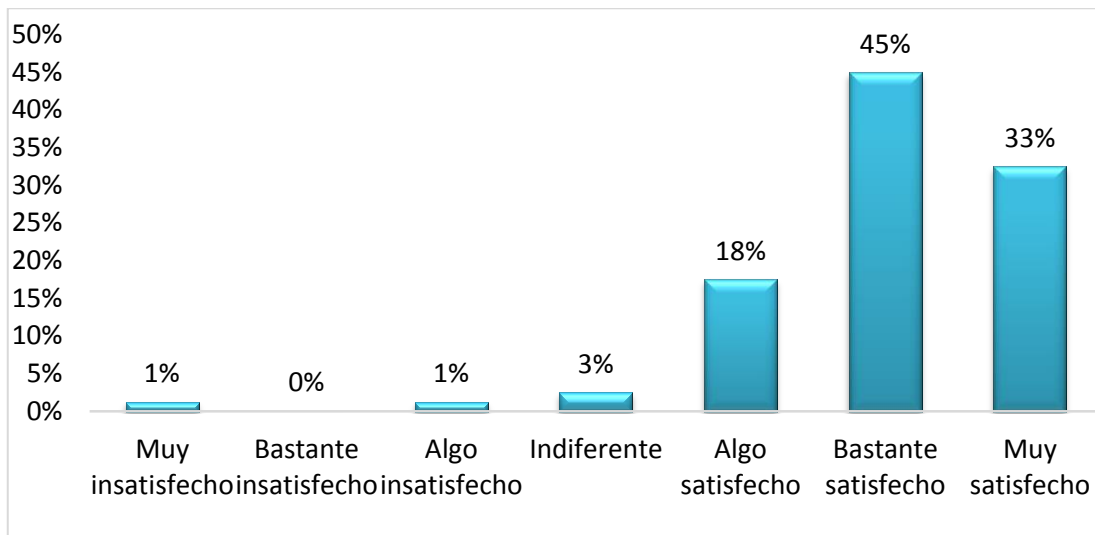
En el gráfico, se puede ver que la mayoría de colaboradores se encuentra entre bastante (53%) y muy (24%) satisfecho con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relacionados al trabajo.

Los resultados señalan que existe una tendencia general hacia la satisfacción, posiblemente porque las personas si están en capacidad de decidir aspectos relativos al trabajo. Sin embargo, se considera oportuno establecer límites y decisiones que puede tomar el colaborador y cuales necesitan de aprobación para clarificar las responsabilidades y el poder de decisión del trabajador.

Ítem 20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.

Gráfico 54.

Su participación en las decisiones de su departamento o sección.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

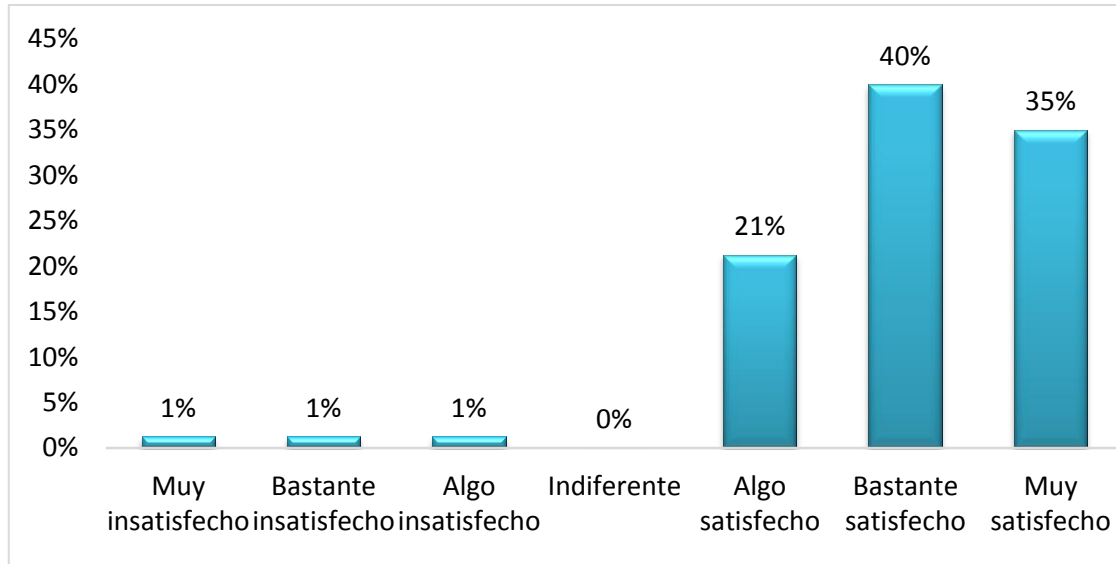
En este ítem, se observa en el gráfico que la mayoría del personal se encuentra entre bastante y muy satisfecho en relación al nivel de participación de las decisiones del departamento o sección de trabajo.

En este aspecto cabe recalcar que los resultados obtenidos podrían indicar que existe un nivel adecuado de participación, con el cual el personal se siente satisfecho, ya que se busca integrarlo en decisiones según a las necesidades y exigencias de su puesto de trabajo.

Ítem 21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

Gráfico 55.

Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.



Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Se puede apreciar que el personal se siente de forma general satisfecho con el grado de participación en las decisiones del grupo de trabajo relativas a la empresa. Sin embargo hay un 21%, que se encuentra solo “algo” satisfecho.

Esto posiblemente sea porque muchas decisiones relativas a la empresa dependen únicamente de las gerencias y no existe mucha participación por parte de otras áreas o grupos de trabajo. Esto puede originar cierto nivel de insatisfacción laboral cuando las personas buscan de manera proactiva proponer acciones de mejora pero se ven limitadas por las disposiciones de parte de las gerencias.

El nivel de participación de las personas en temas empresariales puede ser un factor que influye sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Cuando la gente tiene la oportunidad de participar en las decisiones organizacionales, se siente incluida y esto le genera un sentimiento de satisfacción. Se debe procurar, en la medida de lo posible involucrar al personal en decisiones que desde su área puedan contribuir a la empresa.

3.3 Análisis de la relación entre el estrés y la satisfacción laboral

Para determinar la relación existente entre el estrés y la satisfacción laboral se utilizó la cuarta versión del software DYANE, “Diseño y Análisis de Encuestas”. Para realizar el análisis de datos se efectuó una tabulación cruzada, la cual permite comprender como se relacionan entre sí dos o más variables. Para ello, se calculó la distribución de frecuencias de la variable “estrés laboral” para cada una de las categorías de la variable “satisfacción laboral”. Para sintetizar los datos de ambas variables, se realizó una tabla de tabulación cruzada para calcular los conteos y porcentajes para todas las posibles combinaciones de niveles de ambas variables. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla 4.

Tabulación cruzada de los niveles de estrés y satisfacción laboral.

	Nivel de estrés laboral									
Nivel de satisfacción	Bajo		Medio		Estrés		Alto		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy insatisfecho	1	1.43	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	1.25
Bastante insatisfecho	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Algo insatisfecho	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Indiferente	3	4.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	3.75
Algo satisfecho	11	15.71	3	33.33	0	0.00	0	0.00	14	17.50
Bastante satisfecho	37	52.86	5	55.56	1	100.0	0	0.00	43	53.75
Muy satisfecho	18	25.71	1	11.11	0	0.00	0	0.00	19	23.75
TOTAL	70	100.0	9	100.0	1	100.0	0	100.0	80	100.0

Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Análisis de datos – Dyane V.4

Para tener una comprensión más amplia de los datos presentados en la tabla anterior, se debe realizar una prueba de hipótesis denominada Chi-cuadrada de Pearson. Esta prueba determina si la diferencia observada en los porcentajes es estadísticamente significativa, y si las variables tienen alguna relación o no. Para lo cual, para propósitos de la presente investigación se establecieron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula: hay independencia entre las variables, es decir, el estrés y la satisfacción laboral no están relacionados entre sí.
- Hipótesis alterna: hay dependencia entre las variables, es decir el estrés laboral si se relaciona con la satisfacción laboral.

Para hacer los cálculos necesarios para el análisis del Chi – cuadrado se utilizó el software Dyane V.4 y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5.

Análisis del Chi - Cuadrado

Chi - Cuadrado	Grados de libertad	Valor P
3.5336	18	0,9999

Elaborado por: Lizeth Paredes

Fuente: Análisis de datos – Dyane V.4

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que a un nivel de significancia del 5%, no existe una relación entre el estrés y la satisfacción laboral, puesto que; el valor de P es de 0,9999, lo que supera al nivel de significancia establecido. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de independencia de las variables analizadas.

El análisis de la tabulación cruzada, conjuntamente con la prueba del Chi - Cuadrado aportó para determinar que no existe una relación entre los niveles de estrés y la satisfacción laboral. De este hallazgo, se puede concluir que la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación es falsa, ya que no se encontró correlación alguna entre las variables. Aparentemente, el hecho de que una persona presente altos niveles de estrés laboral no tiene mayor impacto sobre la satisfacción por su trabajo.

Conclusiones

Una vez terminada la presente investigación, se pudo obtener un diagnóstico sobre los niveles actuales de estrés y satisfacción laboral en la empresa y se determinó los principales factores que inciden sobre dichas variables en los colaboradores de Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

Con respecto al estrés laboral, se encontró que los niveles de estrés laboral en general son bajos y que los factores de: tecnología, influencia del líder y respaldo de grupo inciden más sobre los niveles de estrés laboral en la empresa.

Sobre el primer factor, un aspecto importante a tener en cuenta en la empresa es que cuando existen cambios de los sistemas tecnológicos, el personal debe estar capacitado con respecto a su uso para que pueda realizar su trabajo adecuadamente, evitando el estrés.

A cerca del factor influencia del líder, resulta de vital importancia tener en cuenta el impacto que pueden tener los estilos de liderazgo sobre el personal a cargo, por ello se debe capacitar y formar a los líderes para que desarrollen las competencias necesarias para guiar efectivamente a su equipo de trabajo.

En referencia al factor respaldo de grupo, se debe tomar en cuenta que un equipo de trabajo que siente apoyo por parte de sus compañeros, será menos vulnerable a estresarse por tal razón, por lo que se aconseja promover el trabajo en equipo y la integración en la empresa.

En relación a la satisfacción, los resultados indican que la gran mayoría de los trabajadores presentan altos niveles de satisfacción laboral, siendo las principales razones de satisfacción: la participación y la satisfacción intrínseca.

Sobre la participación, es importante tener en cuenta que cuando un colaborador siente que es parte de las decisiones del grupo de trabajo o incluso de la tarea, muestra una tendencia a sentirse más satisfecho. Por esta razón se debe mantener este tipo de comportamientos en la empresa. Por otro lado, el factor de satisfacción intrínseca, está más relacionado a factores individuales, sin embargo, en este punto sería importante procurar contar con personal que disfrute lo que hace, independientemente de su área de trabajo.

Dentro del análisis de la satisfacción laboral, se encontró que el factor “ambiente físico” es el que presenta los mayores niveles de insatisfacción, por lo que

es recomendable realizar un análisis de las condiciones de los puestos de trabajo para implementar mejoras en los mismos.

En cuanto al análisis estadístico del Chi-Cuadrado utilizado para determinar la relación existente entre ambas variables, se concluye que no existe ninguna relación entre el estrés y la satisfacción laboral, es decir que son independientes entre sí. Por lo tanto, se concluye que la hipótesis de investigación planteada es falsa, es decir, el hecho de que una persona padezca o no estrés laboral no está relacionada con sus niveles de satisfacción.

Finalmente, como aporte fundamental de la presente investigación, se concluyó en una propuesta de planificación orientada a la reducción de los niveles de estrés y el mejoramiento de los índices de satisfacción laboral. Para ello, se tomaron en cuenta los principales hallazgos del presente estudio, con la finalidad de trabajar directamente sobre los aspectos que tienen mayor influencia sobre ambas variables y de esta manera, ofrecer mejores condiciones de trabajo a los colaboradores.

Recomendaciones

Luego de realizada la investigación y analizados los resultados obtenidos en la empresa, se establecieron las siguientes recomendaciones.

En primer lugar, se recomienda que la empresa implemente la propuesta de mejora presentada anteriormente, la misma que se basa en los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación y que tiene un enfoque integral para desarrollar mejoras específicas en cada una de las variables estudiadas. Es importante tomar en cuenta que la propuesta aborda principalmente los factores que más repercuten sobre el estrés y la satisfacción laboral.

En segundo lugar, una vez implementada la propuesta, se sugiere darle seguimiento continuo en el corto, mediano y largo plazo para verificar el progreso de los trabajadores y asegurar que se cumplan los objetivos propuestos.

En tercer lugar, una vez que se haya terminado de implementar la propuesta, se recomienda realizar nuevamente una medición de las variables estudiadas con el objetivo de monitorear los niveles de estrés y satisfacción laboral y corroborar la eficacia de la propuesta.

Finalmente, en el caso de que la empresa no cuente con los recursos necesarios para implementar la propuesta en toda la organización, se recomienda hacer un piloto con una muestra seleccionada para analizar el impacto de la propuesta, tomar acciones oportunas y optimizar los recursos con la finalidad de poder replicarlo posteriormente con el resto del personal, tomando en cuenta las posibles mejoras.

Bibliografía

- Acosta, José María. 2008. *Gestión del estrés: Cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo. 2009. *Estrés laboral y evaluación de riesgos. Seguridad y Salud en el trabajo*. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_I_NSHT/2009/54/54_fichas_practicas.pdf (último acceso: 1 de Agosto de 2015).
- Alonso Martín, Pilar. 2008. *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25-40.
- Altamirano, Enrique. 2004. *Estrés laboral*. Equinoccio, Series Académicas UTE.
- Azcuenaga Linaza, Luis María. 2011. *El estrés laboral. Manual práctico para la prevención de riesgos emergentes: Riesgos psicosociales, acoso laboral, carga mental, burnout, estrés laboral, riesgos biológicos*. Fund. Confemetal.
- Calle, Ramiro. 2008. *Otra vez lunes! Técnicas para superar el estrés laboral*. Madrid: Ediciones Turpial S.A.
- Cantera López, Javier Francisco. 1988. *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. En: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_212.pdf (último acceso: 1 de Agosto de 2015).
- Chiang Vega, Margarita, María José Martín Rodrigo, y Antonio Nuñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios Editoriales, S.L.
- Chiang Vega, María Margarita, Mauricio Salazar Botello, Patricia Carolina Huerta Rivera, y Antonio Nuñez Partido. 2008. «*Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos.*». En: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext (último acceso: 1 de Agosto de 2015).
- Clayton, Mike. 2013. *"Tips efectivos para manejar el estrés en cualquier situación."* México: Trillas.

- Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006. *Guía sobre el Estrés Ocupacional*.
http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2006_Guia_Estres_Laboral.pdf.
- Daza, Félix Martín. 1995. *El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral*. En:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_318.pdf (último acceso: 1 de Agosto de 2015).
- De la Cruz Rubio, María. 2013. *"Manual Análisis de los Riesgos Psicosociales: Estrés y el Síndrome de Burnout. Formación para el Empleo"*. Madrid: Editorial CEP.
- Del Hoyo Delgado, María De los Ángeles. 2004. *Estrés laboral*. En:
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/FONDO%20HISTORICO/DOCUMENTOS%20DIVULGATIVOS/DocDivulgativos/Fichero%20pdf/Estres%20laboral.pdf> (último acceso: 1 de Agosto de 2015).
- Editorial Vértice. 2007. *"Retribución de personal"*. España: Vértice
- Falzon, Pierre. 2009. *Carga de trabajo y estrés*. En *"Manual de ergonomía"*, 165-182. Madrid: Modus Laborandi.
- Fernández García, Ricardo. 2010. *"La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo"*. San Vicente: Editorial Club Universitario,
- Guízar Montúfar, Rafael. 2008. *"Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones"*. China: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. S.F. *Estrés laboral*. En:
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/FichasNotasPracticas/Ficheros/np_efp_34.pdf (último acceso: 8 de Agosto de 2015).
- Jaramillo Pescador, Nini Johanna, y Jhon Edison Gonzales Suarez. 2010. *Nivel de satisfacción de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Leivovich De Figueroa, Nora B, y Marta L Schufer. 2002. *El malestar y su evaluación en diferentes contextos*. Buenos Aires: Eudeba.
- LLaneza Alvarez, Javier. F. 2009. *Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid: Lex Nova.

- Meliá, J. L., Peiró, J. M. 1989. *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. Psicologemas, 5, 59-74. En: http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF (último acceso: 8 de Agosto de 2015).
- Moreno Jiménez, Bernardo, y Báez León Carmen. 2010. *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid
- Reeve, Johnmarshall. 2010. *Motivación y emoción*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen P, y Mary Coulter. 2010. *Administración*. México: Prentice Hall.
- Williams, Stephen, y Lesley Cooper. 2004. *Manejo del estrés en el trabajo: Plan de acción detallado para profesionales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno.

Anexos

Anexo 1: Aporte de la investigación

Propuesta de planificación para reducir los niveles de estrés y aumentar la satisfacción laboral del personal

Introducción de la propuesta

Hoy en día, el recurso humano se ha convertido en un elemento clave para el alcance de los objetivos organizacionales, por esta razón se ve la necesidad de velar por el bienestar de los colaboradores en todo sentido. La presente propuesta busca mejorar las condiciones laborales en cuanto a las variables analizadas, es decir, el estrés asociado al trabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores de Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda. La propuesta contempla acciones preventivas y/o correctivas sobre los aspectos que requieren de mayor atención, tanto para el estrés como para la satisfacción laboral, analizados ya en capítulos anteriores.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento para la reducción de los niveles actuales de estrés asociado al trabajo y el mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores de Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de prevención del estrés laboral.
- Capacitar al personal constantemente para el mejoramiento en el desempeño de sus funciones.
- Mejorar las habilidades de liderazgo del personal.
- Promover la integración y trabajo en equipo.
- Establecer programas de motivación laboral.
- Mejorar las condiciones físicas de trabajo.

Relevancia e la propuesta

La implementación de la presente propuesta proveerá estrategias claves para la gestión del talento humano en la empresa, permitiendo mejorar las condiciones actuales de estrés y satisfacción laboral de los colaboradores. Por un lado, tratar los factores que más repercuten sobre el estrés laboral en la empresa resulta esencial para proporcionar un ambiente de trabajo saludable que contribuya al bienestar de los trabajadores. Por otro lado, al incrementar los índices de satisfacción laboral se espera que los empleados se encuentren más motivados con diferentes aspectos de su trabajo y por consecuencia, se obtengan mejores resultados a nivel empresarial.

Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la presente propuesta, se tomarán en cuenta los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos para evaluar el estrés y la satisfacción laboral. Se mencionan estrategias cuya finalidad es reducir los niveles actuales de estrés de acuerdo a los factores que mayor implicación tienen sobre la empresa: la influencia del líder, la tecnología y el respaldo del grupo. Además, se establecen medidas para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores, poniendo énfasis en los factores de ambiente físico y supervisión que son los que más afectan a la empresa.

Difusión de estrategias para el manejo del estrés

Para afrontar el estrés laboral se deben implementar estrategias a nivel micro y macro, tomando en cuenta tanto los factores individuales como los organizacionales. Debido a que el estrés puede surgir por diferentes razones, no existe una sola medida preventiva, no obstante en términos generales se puede decir que se deben realizar acciones dirigidas hacia la situación de trabajo y el individuo.

A nivel individual, uno de los aspectos más importantes para manejar el estrés adecuadamente según Clayton (2013, 30) es el control. Debido a que el estrés laboral resulta del sentimiento de la falta de control sobre una situación determinada, la solución está en recobrar el control sobre aquello que nos está afectando. Para ello, se sugiere capacitar al personal sobre el manejo efectivo del estrés y técnicas de autocontrol.

A continuación se describen algunas medidas que se deben promover y difundir al personal para que puedan ponerlas en práctica y manejar el estrés laboral de mejor manera:

- *Mantener un control sobre las respuestas físicas al estrés:* Entre las principales medidas están el mantener una postura adecuada de trabajo, dormir bien, descansar adecuadamente, tener un estado de ánimo positivo, mantener una buena alimentación, hacer ejercicios de relajación, respiración y meditación, tener pasatiempos y momentos de ocio, realizar ejercicio físico.
- *Mantener un ambiente de trabajo positivo:* Los principales aspectos que se deben tener en cuenta para mantener el control de nuestro ambiente de trabajo son establecer relaciones sanas, saber organizar el trabajo y el espacio de trabajo, mantener niveles óptimos de iluminación, ruido, olores, etc.
- *Administrar correctamente el tiempo de trabajo:* Una modelo interesante para manejar el tiempo es el OATS, que significa, por sus siglas en inglés, *Outcomes* (Resultados), *Activities* (Actividades), *Time* (Tiempo) y *Schedule* (Programa de trabajo)
 - *Resultados:* Consiste en establecer metas y tiempos para alcanzarlos.
 - *Actividades:* Se determina como se van a alcanzar los resultados, para lo cual puede resultar útil hacer una lista de pendientes y aprender a diferenciar entre lo que es importante y urgente.
 - *Tiempo:* Establecer plazos apropiados para la ejecución de actividades, tomando en cuenta las prioridades, eventualidades y periodos de descanso.
 - Programa de trabajo: planear las actividades de trabajo clasificándolas según su grado de importancia: alta, media y baja.
- *Control de actitudes:* se deben evitar las actitudes peligrosas y las creencias limitantes, hay que procurar ser asertivos y se deben revisar y adaptar las actitudes en diferentes situaciones para un mejor manejo del estrés.
- *Control de la respuesta mental:* Debido a que nuestra forma de pensar influye sobre cómo se visualiza una determinada situación se debe ser optimista, concentrarnos en nuestros objetivos, ser persistentes, flexibles y mantener sentimientos de gratitud.

Para llevar a cabo la difusión de estrategias para el manejo y prevención del estrés laboral, se realizará una charla de capacitación de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Responsable:** Gerencia de Talento Humano
- **Dirigido a:** Todo el personal
- **Tema de capacitación:** Prevención del estrés laboral
- **Objetivo:** Difundir estrategias para prevenir y afrontar efectivamente el estrés laboral
- **Duración:** 2 horas
- **Lugar:** Sala de capacitación de la sucursal Estadio
- **Contenido:** Explicación teórica sobre el estrés laboral y presentación de medidas prácticas para prevenirlo. Se tratarán los siguientes aspectos:
 - Definición de estrés laboral
 - Síntomas fisiológicos, emocionales, cognitivos y conductuales asociados al estrés
 - Causas de estrés laboral: factores organizacionales, relacionados al trabajo y características personales
 - Fases del estrés laboral: Alarma, resistencia y agotamiento
 - Consecuencias del estrés laboral
 - Estrategias para prevenir el estrés laboral
 - Control de respuestas físicas del estrés, actitudes y respuestas mentales
 - Administración adecuada del tiempo: Método OATS
 - Realización de ejercicios de respiración y relajamiento muscular
 - Risoterapia, juegos de expresión y movimiento para soltar la tensión.

Medidas a nivel organizacional

A nivel organizacional, también se deben considerar estrategias que contribuyan a prevenir el estrés laboral, para lo cual es necesaria la participación de los trabajadores. Su colaboración es muy importante para poder tomar medidas correctivas sobre situaciones que requieran ser modificadas y para proponer soluciones alternativas. Acosta (2008, 135) propone además que para prevenir el

estrés se debe actuar en forma paralela en: selección y ubicación, capacitación, organización del trabajo, mejoramiento de la comunicación interna y asesorar al personal sobre el estrés.

Adicionalmente, entre algunas medidas más específicas que se deberían tener en cuenta, según el INSHT (sf, 3) se encuentran:

- Proporcionar una descripción clara del puesto de trabajo al trabajador, en el cual se incluyan responsabilidades, manejo de información, recursos disponibles, etc.
- Estar seguros de que el trabajador posee los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo.
- Controlar la carga de trabajo, de tal manera que no exista ni un exceso, ni poca carga laboral.
- Combinar las tareas de trabajo monótonas con aquellas de mayor exigencia.
- Proveer el tiempo necesario para realizar el trabajo satisfactoriamente, tomando en cuenta posibles imprevistos.
- Apoyar iniciativas de los colaboradores sobre cómo hacer y controlar su trabajo, como solucionar problemas, etc.
- Explicar el impacto que tiene el trabajo de cada persona sobre los resultados de la organización.
- Brindar seguridad al trabajador en cuanto a duración del trabajo, salarios, etc.
- Realizar una adecuada selección de personal para garantizar que el personal de la empresa tenga las capacidades y aptitudes para realizar su trabajo.
- Eliminar o cambiar las condiciones de trabajo que estén provocando estrés.
- Realizar la vigilancia de la salud de manera constante.
- Ofrecer programas de bienestar apoyados por la organización.

Capacitación constante al personal para un mejor desempeño

Uno de los factores que de acuerdo a la investigación realizada ha influenciado negativamente sobre los niveles de estrés es la “tecnología”, la cual está relacionada directamente con el nivel de conocimientos técnicos y tecnológicos requeridos para ejercer adecuadamente las funciones delegadas. Cabe recalcar que cuando una persona cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para

realizar un determinado trabajo, posiblemente será menos propenso a estresarse por tal razón. Por ello, se proponen las siguientes medidas:

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para identificar temas relevantes en los cuales el personal (de acuerdo a su cargo) necesita ser capacitado para realizar su trabajo satisfactoriamente. Se recomienda aplicar el formato que se presenta a continuación, el mismo que deberá ser llenado por el responsable de cada departamento y revisado por Talento Humano.

Detección de Necesidades de Capacitación				
Colaborador:		Cargo:		
Departamento:		Fecha:		
Conocimientos	Justificación	Prioridad		
		B	M	A
1.				
2.				
3.				
Habilidades	Justificación	B	M	A
1.				
2.				
3.				
Competencias	Justificación	B	M	A
1.				
2.				
3.				
Desarrollo Personal	Justificación	B	M	A
1.				
2.				
3.				
Observaciones				
Colaborador	Jefe Inmediato	Talento Humano		

- Una vez realizado un diagnóstico real de las necesidades de capacitación de todas las áreas de la empresa, se elaborará un plan de capacitación en el cual se detallarán las charlas y talleres que se llevarán a cabo durante el año para cubrir con las necesidades de formación y aprendizaje del personal para que mejore sus aptitudes, conocimientos y habilidades permitiendo que se desempeñen con éxito en su puesto.

Integración y trabajo en equipo.

Uno de los factores que también es una fuente de estrés en la empresa es el “Respaldo del grupo”, el cual se refiere al grado de apoyo que puede recibir un colaborador en su trabajo por parte de sus compañeros. Cuando las relaciones laborales son negativas y existe poco compañerismo, existe un sentimiento general de malestar y por ende, una tendencia mayor a padecer de estrés laboral. Por esta razón, se propone lo siguiente:

- Realizar talleres de trabajo en equipo para que los colaboradores estén en capacidad de establecer objetivos en común, sentirse comprometidos con el logro de las metas, mejorar sus habilidades de comunicación y aumentar la confianza en sus compañeros de trabajo. Para ello, se realizará una charla de capacitación de acuerdo a los siguientes parámetros:
- **Responsable:** Gerencia de Talento Humano
- **Dirigido a:** Todo el personal
- **Tema del taller:** Trabajo en equipo
- **Objetivo:** Promover mejores prácticas laborales para que los colaboradores sean capaces de integrar equipos de trabajo efectivos, competentes, competitivos y orientados al cumplimiento de objetivos.
- **Duración:** 2 horas
- **Lugar:** Sala de capacitación de la sucursal Estadio
- **Contenido:** Fundamentos teóricos y prácticos del trabajo en equipo. Se tratarán los siguientes aspectos:
 - Definición de equipo
 - Diferencias entre grupo y equipo

- La sinergia en el trabajo en equipo
 - Ejercicio grupal de trabajo en equipo: “Dibujando a ciegas”. En grupos de 5, los colaboradores deberán dibujar un paisaje en un pliego de cartulina de acuerdo a las instrucciones del capacitador. (Por ejemplo: dibuje un árbol en la esquina inferior derecha del pliego). Por turnos, cada persona realizará un dibujo con los ojos vendados, para lo cual deberá estar pendiente de las instrucciones de los miembros de su equipo. Al final, se guía un proceso de reflexión sobre los resultados obtenidos y como aplicarlos a la vida real.
 - Factores claves del trabajo en equipo
 - El propósito en común
 - EL compromiso
 - La comunicación
 - La responsabilidad compartida
 - La confianza
 - Presentación del video “La carreta: Trabajo en equipo” disponible en Youtube y reflexión sobre el mismo.
 - La retroalimentación en el trabajo en equipo
 - Reflexión grupal: ¿Cómo actúan los equipos efectivos?
- Promover la realización de eventos sociales y jornadas de integración que permita crear vínculos y fortalecer el compañerismo. Se propone realizar el siguiente evento corporativo:
 - **Responsable:** Gerencia de Talento Humano
 - **Dirigido a:** Todo el personal
 - **Evento:** Jornada de Integración Montero 2016
 - **Objetivo:** Fortalecer las relaciones laborales del personal de la empresa
 - **Duración:** De 8:00 a 12:00
 - **Lugar:** Sala de capacitación de la sucursal Estadio
 - **Agenda:**
 - **De 8:00 a 8:30:** Bienvenida al evento, palabras a cargo del Gerente General.

- **De 8:30 a 10:15:** Desfile y presentación de comparsas de cada sucursal y personal administrativo
- **De 10:15 a 11:00:** Break nutritivo
- **De 11:00 a 11:30:** Rifa y sorteo de premios
- **De 11:30 a 12:00:** Premiación a las mejores comparsas y cierre del evento.

Mejoramiento de las habilidades de liderazgo

Debido a que uno de los factores que más repercute sobre el estrés laboral en la empresa es la “influencia del líder” y que a su vez, se encontró que el factor “supervisión” incide de forma negativa sobre la satisfacción del personal, se considera necesario trabajar en el mejoramiento de las habilidades de liderazgo de los administradores de almacén y en los puestos a nivel de jefaturas y gerencias.

Para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Dar apoyo a los líderes para supervisar su trabajo de forma permanente, promover a que trabajen con sus equipos de trabajo y orientarlos en la consecución de objetivos organizacionales.
 - Mantener reuniones periódicas para dar seguimiento y retroalimentación sobre los resultados alcanzados y tomar acciones oportunas.
 - Brindar capacitación a los líderes enfocándose en el desarrollo de habilidades de comunicación, conducción de grupos, resolución de problemas, motivación, retroalimentación efectiva, manejo de reuniones, ambiente de trabajo, administración adecuada del tiempo, entre otros para que sean capaces de guiar a su equipo de trabajo y orientarlos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello se propone un programa de formación bajo los siguientes lineamientos:
- **Responsable:** Gerencia de Talento Humano
 - **Dirigido a:** Administradores y subadministradores de almacén, gerencias y jefaturas.
 - **Tema de capacitación:** Potenciado líderes
 - **Objetivo:** Potenciar las capacidades y habilidades de liderazgo con la finalidad de dirigir equipos de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Duración:** 8 horas
- **Lugar:** Sala de capacitación de la sucursal Estadio
- **Contenido:** Fundamentos teóricos y prácticos de liderazgo, en el cual, se tratarán los siguientes aspectos:
 - Fundamentos conceptuales y teorías de liderazgo
 - Relaciones entre liderazgo, autoridad y poder
 - El autodesarrollo, el autoconocimiento y el liderazgo personal
 - Características de un líder: Lectura y análisis de líderes famosos
 - Aspectos del liderazgo:
 - La flexibilidad mental
 - La motivación
 - La iniciativa
 - La autocrítica
 - El trabajo en equipo
 - Las aspiraciones personales
 - Las perspectivas de mediación y solución de problemas.
 - Teorías de estilos de liderazgo y aplicación del test de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard
 - Presentación del Vídeo “Invictus y filosofía del liderazgo” y reflexión
 - Delegación efectiva del trabajo
 - Técnicas de retroalimentación al personal y ejercicios de práctica.

Establecimiento de programas de motivación laboral.

La motivación está muy relacionada con la satisfacción laboral, puesto que dependiendo de qué tan motivada se encuentre una persona con el trabajo que realiza se sentirá más o menos satisfecha laboralmente. Debido a que las personas buscan satisfacer sus necesidades en el trabajo (desde las económicas hasta las de crecimiento y autorrealización) se deben buscar e implementar formas para que la empresa contribuya a la satisfacción de dichas necesidades, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Crear un programa de incentivos laborales, mediante los cuales se establezcan mecanismos para reconocer un buen trabajo.

- Se realizarán mensualmente comunicados de felicitación por parte de Talento Humano cuando el empleado supere los resultados esperados en su trabajo. (Por ejemplo: ventas altas, venta de productos complementarios, etc.)
- Seleccionar mensualmente al mejor trabajador de cada sucursal tomando en cuenta criterios de desempeño y otorgarle un reconocimiento por la labor realizada
- Mejorar los beneficios que ofrece la empresa para aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores para lo cual se podría considerar lo siguiente:
 - Inclusión de un seguro médico privado
 - Bonos de alimentación y transporte.
 - Bonificaciones por obtención de título universitario.
 - Restablecimiento de políticas de vacaciones.
 - Apoyar al personal que desee continuar o culminar sus estudios.
- Brindar oportunidades de promoción y ascenso estableciendo planes de carrera que contribuyan a la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias para promover el desarrollo y crecimiento profesional de todos los colaboradores.

Mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo

Como parte final de la propuesta y tomando en cuenta que dentro de los factores analizados existe un cierto grado de insatisfacción por el ambiente físico de trabajo, se sugiere analizar las condiciones físicas de los lugares donde la gente desarrolla sus funciones para crear un ambiente de trabajo cómodo, seguro y libre de riesgos laborales. De acuerdo al instrumento aplicado, la insatisfacción está más relacionada con la temperatura y ventilación del puesto de trabajo, razón por la cual se propone realizar una inspección profunda de los puestos de trabajo a cargo de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional para tomar medidas que permitan mejorar las condiciones de los mismos. Para ello, se ejecutarán las siguientes actividades:

- Visita e inspección a todas las sucursales y oficinas para revisar las instalaciones, infraestructura y mobiliario, niveles de luz, ruido y temperatura, limpieza general y condiciones de los puestos de trabajo. Esta actividad será responsabilidad compartida entre Gerencia de S.S.O y de Talento Humano,

- Elaboración de un informe detallado en el cual conste el levantamiento de necesidades de todas las sucursales y de las oficinas administrativas, con las respectivas acciones correctivas y su presupuesto.
- Presentación del informe y aprobación por parte de Gerencia General.
- Una vez aprobado por Gerencia General, se procede automáticamente a implementar las medidas correctivas propuestas.

Adaptación de horarios de trabajo

De acuerdo a la medición de riesgo psicosocial realizada en la empresa, se encontró que uno de los factores que afecta al personal es la carga horaria, debido a que la mayoría de trabajadores deben trabajar en horarios extendidos, feriados y fines de semana. Por esta razón, se ve la necesidad de establecer horarios de trabajo que permita al personal mantener un balance entre la vida personal y laboral. Para lo cual, se propone lo siguiente:

- Dividir la jornada actual de trabajo en turnos de 8 horas, de manera que el primer grupo trabajaría de 10:00 a 19:00 (con una hora de almuerzo) y el segundo de 13:00 a 21:00.
- Asegurar dos días de descanso seguidos obligatorios a la semana.
- Organizar los horarios del personal para que puedan descansar como mínimo un fin de semana al mes y puedan compartir tiempo con sus familias.

Impactos de la implementación de la propuesta

Impacto sobre la empresa

Con la implementación de la presente propuesta, se espera que la empresa cuente con personal altamente capacitado y motivado, capaz de manejar efectivamente el estrés laboral. Esto es un factor clave a nivel empresarial, puesto que facilita el desarrollo de funciones y el cumplimiento de los resultados de trabajo, contribuyendo al cumplimiento de objetivos organizacionales. Por lo tanto, preocuparse por los colaboradores y ayudarlos a desarrollar habilidades y destrezas resulta una importante ventaja competitiva que favorece al logro de las metas de la empresa.

Impacto sobre el bienestar del personal

Cabe mencionar que uno de los recursos principales para que una empresa salga adelante, radica en la calidad del talento humano que posea. Por lo tanto, si la empresa cuenta con personal sano, con bajos niveles de estrés y satisfecho laboralmente, se van a obtener resultados positivos a nivel individual, lo que podría reflejarse en una disminución de la rotación y el ausentismo laboral y un mayor compromiso por parte de los empleados.

Impacto económico

La propuesta tiene un enfoque amplio e integral que abarca diversas áreas de trabajo en función de los resultados obtenidos. Por ende, su implementación es una inversión económica que contribuiría a mejorar la gestión de las variables propuestas en el presente estudio a largo plazo.

Además, cabe recalcar que el desarrollo de la propuesta va a requerir de tiempo, esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores, lo que implica también el uso del tiempo del recurso humano de la empresa, lo que podría estar relacionado también con el factor económico.

Cronograma de actividades

Actividades Principales	2016							2017		
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Difusión de estrategias para manejo de estrés										
Análisis de medidas a nivel organizacional para manejo de estrés										
Establecimiento de programas de motivación laboral										
Diagnóstico de necesidades de capacitación										
Elaboración de plan de capacitación										
Capacitación al personal según plan anual										
Realización de una jornada de integración										
Taller de trabajo en equipo										
Taller de formación a líderes										
Análisis de condiciones físicas de trabajo										
Implementación de mejoras de las condiciones físicas										

Anexo 2: Cuestionario de Estrés Laboral OIT - OMS

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL								
INFORMACIÓN PERSONAL								
Sexo:				Edad:				
Estado civil:				Nivel de estudios:				
Cargo:				Sucursal:				
INSTRUCCIONES								
<p>El presente cuestionario sirve para medir el nivel de ESTRÉS LABORAL. Consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales. Para cada pregunta, marque con una "X" para indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p><i>1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.</i></p> <p><i>2 si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.</i></p> <p><i>3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.</i></p> <p><i>5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.</i></p> <p><i>7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.</i></p> </div>								
No.	Preguntas	Frecuencia						
		Nunca	Raras veces	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Generalmente	Siempre
		1	2	3	4	5	6	7
1	La gente no comprende la misión y metas de la organización.							
2	La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.							
3	No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo.							
4	El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.							
5	Mi supervisor no da la cara por mí ante los jefes.							
6	Mi supervisor no me respeta.							
7	No soy parte de un grupo de trabajo de colaboración estrecha.							

8	Mi equipo no respalda mis metas profesionales.							
9	Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.							
10	La estrategia de la organización no es bien comprendida.							
11	Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño.							
12	Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.							
13	Mi supervisor no se preocupa de mi bienestar personal.							
14	No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.							
15	No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo.							
16	La estructura formal tiene demasiado papeleo.							
17	Mi supervisor no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo.							
18	Mi equipo se encuentra desorganizado.							
19	Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.							
20	La organización carece de dirección y objetivo.							
21	Mi equipo me presiona demasiado.							
22	Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras unidades de trabajo.							
23	Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.							
24	La cadena de mando no se respeta.							
25	No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia.							

Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL																													
INFORMACIÓN PERSONAL																													
Sexo:				Edad:																									
Estado civil:				Nivel de estudios:																									
Cargo:				Sucursal:																									
INSTRUCCIONES																													
<p>El presente cuestionario mide la satisfacción laboral. Por favor, califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo. Si una situación no se ha presentado, marque indiferente.</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td>Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>									Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho			Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho																									
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy																							
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																							
No.	Preguntas	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho																							
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy																					
		1	2	3		4	5	6	7																				
1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.																												
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.																												
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan																												
4	El salario que usted recibe																												
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar																												
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.																												
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.																												
8	La iluminación de su lugar de trabajo.																												
9	La ventilación de su lugar de trabajo.																												
10	La temperatura de su local de trabajo																												
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa																												

12	Las oportunidades de promoción que tiene.							
13	Las relaciones personales con sus superiores.							
14	La supervisión que ejercen sobre usted.							
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa							
18	El apoyo que recibe de sus superiores.							
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección							
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa							
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

COMENTARIOS	

Anexo 4: Formato de Entrevista Semiestructurada

Guía de Preguntas para la Entrevista	
INFORMACIÓN PERSONAL	
Sexo:	Edad:
Estado civil:	Nivel de estudios:
Cargo:	Sucursal:
Preguntas relacionadas al estrés laboral	
1. ¿Ha experimentado usted en alguna ocasión estrés laboral?	
2. ¿Cuáles fueron las causas?	
3. ¿Cómo manejó la situación?	
4. ¿Cuáles son los efectos del estrés laboral que usted ha experimentado (o que ha observado en sus compañeros)?	
5. ¿Cómo cree que maneja el personal de la empresa el estrés laboral?	
6. ¿Qué cree usted que podría hacer la empresa para gestionar adecuadamente el estrés?	

Preguntas relacionadas a la satisfacción laboral
7. ¿Qué tan satisfecho se siente usted en relación a su trabajo y por qué?
8. ¿Qué es lo que más le satisface a usted con respecto a su trabajo?
9. ¿Considera que el personal se siente satisfecho? ¿Por qué?
10. ¿Cómo considera usted que se podrían aumentar los niveles de satisfacción del personal?